



Escola Secundária de Caldas das Taipas



**ANO LETIVO DE
2019-2020**

RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO (CAF EDUCAÇÃO)

EQUIPA DE AVALIAÇÃO INTERNA

ABRIL DE 2021

SUMÁRIO

SUMÁRIO	1
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	1
ABREVIATURAS	2
GLOSSÁRIO	3
1. INTRODUÇÃO.....	6
2. CARATERIZAÇÃO DO MEIO EM QUE A ESCOLA SE INTEGRA.....	9
3. CARATERIZAÇÃO GERAL DA ESCOLA	18
4. A EQUIPA DE AUTOAVALIAÇÃO	19
5. INSTRUMENTOS E METODOLOGIA	20
5.1 - AS FASES DA CAMINHADA CAF	20
5.2 - CRONOGRAMA.....	20
5.3 SISTEMA/ ESCALA DE PONTUAÇÃO	21
5.4 O CICLO PDCA.....	24
5.5 ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO.....	25
6. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PEDAGÓGICO – AVALIAÇÃO QUALITATIVA	26
6.1 RESUMO DOS RESULTADOS.....	26
6.2.1 CRITÉRIOS DE MEIOS	28
6.2.2 CRITÉRIOS DE RESULTADOS.....	78
7. ENTREVISTAS	96
7.1. ENTREVISTA AO DIRETOR	96
7.1. ENTREVISTA ÀS TÉCNICAS DO GABINETE DE POIO AO ALUNO E À FAMÍLIA (GAAP)	97
8. ANÁLISE QUANTITATIVA (METODOLOGIA).....	100
8.1 INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS.....	103
8.2 INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PAIS/ ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO.....	104
8.3 INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DOCENTES.....	105
8.4 INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO APLICADO AO PESSOAL NÃO DOCENTE	109
9. ÁREAS DE MELHORIA	114
BIBLIOGRAFIA	125
ANEXO 1 – APRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS RESULTADOS DOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO.....	II
QUESTIONÁRIO AOS PAIS/ ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO	IX
QUESTIONÁRIO AO PESSOAL DOCENTE	XVII
QUESTIONÁRIO AO PESSOAL NÃO DOCENTE	XXXII

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - TAXA DE TRANSIÇÃO/CONCLUSÃO NO ENSINO SECUNDÁRIO	13
GRÁFICO 2 - TAXA DE TRANSIÇÃO/CONCLUSÃO NO ENSINO SECUNDÁRIO - CURSOS PROFISSIONAIS (1999-2018)	14
GRÁFICO 3 - TAXAS DE RETENÇÃO & DE DESISTÊNCIA EM GUIMARÃES 2009-2018.....	14
GRÁFICO 4 - RESULTADO DO DIAGNÓSTICO POR CRITÉRIO.....	27
GRÁFICO 6 - NÚMERO E PORCENTAGEM DE INQUIRIDOS	102
GRÁFICO 7 – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIOS APLICADO AOS ALUNOS	103
GRÁFICO 8 - RESULTADOS DO QUESTIONÁRIOS APLICADO AOS PAIS/ ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO	104
GRÁFICO 9 - RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DOCENTES (MÉDIA POR CRITÉRIO)	105

GRÁFICO 10 - RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DOCENTES (POR ITEM/CRITÉRIO)	106
GRÁFICO 11 - RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AO PESSOAL NÃO DOCENTE	109
GRÁFICO 12 - RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AO PESSOAL NÃO DOCENTE (POR ITEM/CRITÉRIO)	109

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 – MODELO CAF	7
QUADRO 2: DOMÍNIOS DE AVALIAÇÃO DA CAF E DA IGEC	9
QUADRO 3– A EQUIPA DE AUTOAVALIAÇÃO	19
QUADRO 4 – FASES DA CAMINHADA CAF	20
QUADRO 5 – CRONOGRAMA DEFINIDO NO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO.	21
QUADRO 6 – ESCALA DE PONTUAÇÃO PARA OS RESULTADOS – SISTEMA AVANÇADO	22
QUADRO 7 – ESCALA DE PONTUAÇÃO PARA OS RESULTADOS – SISTEMA AVANÇADO.	23
QUADRO 8 – ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO (EAA)	25
QUADRO 9 – ANÁLISE QUALITATIVA (RESUMO DOS RESULTADOS)	27
QUADRO 10 - EXEMPLO DO CÁLCULO DO VALOR MÉDIO DAS RESPOSTAS AO ITEM E A SUA CONVERSÃO NA PONTUAÇÃO CAF (0-100).....	100
QUADRO 11 – CALENDARIZAÇÃO DA APLICAÇÃO DOS INQUÉRITOS	102

ABREVIATURAS

- AL - Alunos
- AM - Ação (ou ações) de Melhoria
- CAF - Common Assessment Framework (Estrutura Comum de Avaliação): modelo de gestão da qualidade e da melhoria para organizações públicas
- CAF-Edu - Modelo CAF adaptado para as organizações educativas (versão 2013)
- DGAEP - Direção Geral da Administração e do Emprego Público
- EAI - Equipa de Avaliação Interna
- EE - Pais e/ou Encarregados de Educação das crianças/alunos
- GAA - Grelha de autoavaliação
- IGEC - Inspeção Geral da Educação e Ciência
- PAM - Plano de ações de melhoria
- PD - Pessoal docente
- PND - Pessoal não docente
- PE - Projeto Educativo
- RH - Recursos Humanos.

- TQM - Total Quality Management (Gestão da Qualidade Total): estratégia de administração orientada para criar consciência de qualidade em todos os processos organizacionais

GLOSSÁRIO¹

- **Análise SWOT** - análise dos pontos fortes (STRENGTHS), dos pontos fracos (WEAKNESSES), das oportunidades ou vantagens potenciais (OPPORTUNITIES) e das ameaças ou dificuldades potenciais (THREATS) de uma organização.
- **Benchmarking** - O benchmarking consiste simplesmente em «fazer comparações com outras organizações e depois aprender as lições retiradas dessas comparações». (Fonte: European Benchmarking Code of Conduct).
- **Brainstorming** - ferramenta para trabalho em equipa que é utilizada para gerar ideias, de forma livre, num curto período de tempo, provenientes de um grupo de pessoas. A regra mais importante é evitar qualquer tipo de críticas durante a fase de produção de ideias.
- **Ciclo PDCA** - É um ciclo de quatro fases que têm de ser ultrapassadas para se conseguir a melhoria contínua, tal como Deming descreve: PLAN - Planear - (fase do projeto); DO - Executar - (fase da execução); CHECK - Rever - (fase do controlo); ACT - Ajustar - (fase da ação, adaptação e correção)
- **Cultura organizacional** - Toda a variedade de comportamentos, éticas e valores que são transmitidos e praticados pelos membros das organizações influenciados pelas tradições e sistemas legais, nacionais e sociopolíticos.
- **Conflito de interesses**- Um «conflito de interesses» no sector público diz respeito ao conflito existente entre o dever público e o interesse particular de um funcionário público, no qual o seu interesse pessoal pode influenciar o desempenho do serviço público. Mesmo que não existam evidências de ações impróprias, um conflito de interesses pode originar uma imagem falsa que pode minar a credibilidade dessa pessoa, mesmo quando age corretamente.
- **Consenso** - Tal como a palavra indica, consiste na procura e obtenção do acordo e é utilizado frequentemente na autoavaliação, quando os avaliadores se reúnem para comparar e discutir a avaliação e pontuação realizadas individualmente. Este processo termina geralmente com o acordo entre as partes e com a definição da pontuação e avaliação global da organização.
- **Estratégia** - Um plano de longo prazo de ações prioritizadas para alcançar os objetivos globais ou cumprir a missão de uma organização.
- **Estrutura organizacional** - A forma como a organização está estruturada, como por exemplo a divisão por áreas de trabalho ou funções, vias formais de comunicação entre gestores e colaboradores, e a forma como as atividades e responsabilidades estão divididas pela organização.

¹ Glossário. Disponível em: <https://www.caf.dgaep.gov.pt/>

- **Evidência** - Informação que comprova uma declaração ou um facto. As evidências são consideradas essenciais na formação de conclusões e julgamentos corretos/objetivos. (A evidência pode ser obtida através de pesquisa documental, observação ou consenso).
- **Excelência** - Práticas de gestão da organização, bem como resultados alcançados de grande relevância, com base nos conceitos fundamentais da Gestão da Qualidade Total, tal como formulados pela EFQM. Inclui a orientação por resultados, a focalização no cliente, a liderança e constância de propósitos, a gestão por processos e factos, o envolvimento das pessoas, a melhoria contínua, inovação, parcerias com benefícios mútuos e, ainda, a responsabilidade social corporativa.
- **Fatores críticos de sucesso** - As principais condições que têm de ser preenchidas para que os objetivos estratégicos possam ser alcançados. Apontam as atividades ou resultados chave em que o bom desempenho é essencial para o sucesso da organização.
- **Gestão do conhecimento** - A gestão do conhecimento é a gestão explícita e sistemática do conhecimento vital, que está associada aos processos de criação, organização, difusão, utilização e exploração do conhecimento.
- **Gestão de Recursos Humanos** - gerir, desenvolver e utilizar os conhecimentos, competências e todo o potencial dos colaboradores de uma organização, com o intuito de apoiar as políticas e o planeamento das atividades, bem como o funcionamento eficaz dos processos.
- **Gestão da mudança** - gestão da mudança implica saber gerar/promover as mudanças necessárias numa organização (geralmente impulsionadas pelas Agendas da Modernização e Reforma) e liderar a dinâmica da mudança através da preparação, implementação e apoio à mudança.
- **Gestão da Qualidade** - Método para assegurar que todas as atividades necessárias à conceção, desenvolvimento e implementação de um produto ou serviço são eficientes e eficazes, respeitando o sistema da qualidade.
- **Indicadores** - Medidas que são indicativas, ou seja, que demonstram os resultados de uma ação.
- **Indicadores de desempenho-chave** - São as medidas mais críticas das organizações e relacionam-se com o desempenho dos processos-chave, essencialmente apresentados nos critérios 4 e 5 da CAF, que são capazes de influenciar grandemente a eficiência e a eficácia dos resultados do desempenho-chave.
- **Inovação** - Inovação é o processo de transformação de novas ideias em novos serviços, processos, ferramentas, sistemas e relações humanas. Uma organização pode ser considerada inovadora quando realiza uma atividade já existente de uma forma diferente/inovadora para esse local de trabalho, ou quando a organização oferece aos clientes um serviço novo ou presta o mesmo serviço mas de uma forma diferente, como por exemplo via Internet.
- **Input (entrada)** - Qualquer tipo de informação, conhecimento, matéria ou outro tipo de recursos utilizado na produção de bens ou serviços.
- **Liderança** - A forma como os líderes desenvolvem e prosseguem a missão e visão da organização. Reflete como os líderes desenvolvem os valores necessários para o sucesso a

longo-prazo, e os implementam através de ações e comportamentos adequados. Indica como os líderes estão pessoalmente empenhados em garantir que o sistema de gestão seja desenvolvido, implementado e revisto e que a organização aposte permanentemente na inovação e na mudança.

- **Parcerias** - colaboração com outras entidades, numa base comercial ou não, e que visa um objetivo comum, criando assim uma mais valia para a organização, para os seus clientes e outras partes interessadas.
- **Partes interessadas** - Designa todos aqueles que têm um interesse nas atividades da organização, por exemplo os decisores políticos, os cidadãos/clientes, os colaboradores, o público em geral, entidades reguladoras, os meios de comunicação social, os fornecedores, etc. As organizações governamentais também são partes interessadas.
- **Pessoas** - Todos os colaboradores da organização, incluindo os que trabalham a tempo inteiro, a tempo parcial e temporariamente.
- **Qualidade** - A qualidade no setor público está relacionada com a maximização do valor dos produtos e serviços para todas as partes interessadas no âmbito de uma estrutura política e financeira. A Gestão da Qualidade Total (TQM) centra-se nos procedimentos e processos que são considerados instrumentais na promoção da qualidade.
- **Relatório de Autoavaliação** - O relatório que descreve os resultados da autoavaliação. Este relatório deve incluir os pontos fortes e as áreas a melhorar na organização. Pode também incluir (opcional) sugestões de melhorias.
- **Resultados de desempenho-chave** - Os resultados que a organização atinge em relação ao planeamento e estratégia na satisfação das necessidades e expectativas das várias partes interessadas (resultados externos); e os resultados que a organização alcança no que respeita à respectiva gestão e processos de melhoria (resultados internos).
- **Sistema de Gestão da Qualidade** - O sistema que define as políticas e os procedimentos necessários para melhorar, avaliar e integrar os processos que podem conduzir a um melhor desempenho.
- **Top-down** - Direção do fluxo de informação ou das decisões, dentro de uma organização, dos níveis hierárquicos superiores para os níveis hierárquicos inferiores. O oposto designa-se por bottom-up.
- **TQM (Total Quality Management/Gestão da Qualidade Total)** - O Sistema de Gestão para a Qualidade Total designa uma filosofia de gestão focalizada no cliente, que procura continuamente melhorar os processos através da utilização de ferramentas analíticas e trabalho em equipa envolvendo todos os colaboradores. Existem diversos modelos de TQM, sendo os mais utilizados os seguintes: EFQM, CAF, Malcolm Baldrige (USA), ISO 9004.

1. INTRODUÇÃO

Em Portugal, a preocupação com a autoavaliação 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 dos seus agentes.

Desde 2002 que a metodologia da autoavaliação é regulada em Portugal pela Lei n.º 31, de 20 de dezembro, que no artigo 3.º apresenta os objetivos da avaliação. Segundo o artigo 7.º deste diploma, o processo de autoavaliação deve conformar-se a padrões de qualidade devidamente certificados.

O programa nacional de avaliação externa das escolas levado a cabo pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), com início em 2006, e a Portaria n.º 1260/2007, de 26 de setembro, vieram reforçar a necessidade das organizações escolares adotarem dispositivos e práticas de autorregulação.

Com o Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho que revoga as versões anteriores (Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril e Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio) surge um novo modelo de gestão das escolas públicas portuguesas suportado na figura do Diretor, visando a sua responsabilização da gestão escolar na prestação de contas à comunidade.

A autoavaliação é um processo de avaliação interna, a qual tem como objetivos:

- 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 ações e processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados da Escola;
- Garantir a credibilidade do desempenho da Escola;
- Atingir a certificação dos padrões de qualidade da Escola.

Com a publicação do Despacho n.º 13342/2016 de 9 de novembro, foi criado o Grupo de Trabalho de Avaliação Externa das Escolas. Este teve como missão analisar os referenciais e metodologias do Programa de Avaliação Externa de Escolas existente, com vista a propor um modelo a utilizar na avaliação externa dos estabelecimentos de educação e ensino, em concordância com a evolução das sociedades, dos sistemas educativos e das próprias metodologias de avaliação, a partir do ano letivo 2017/2018 (terceiro ciclo de avaliação externa).

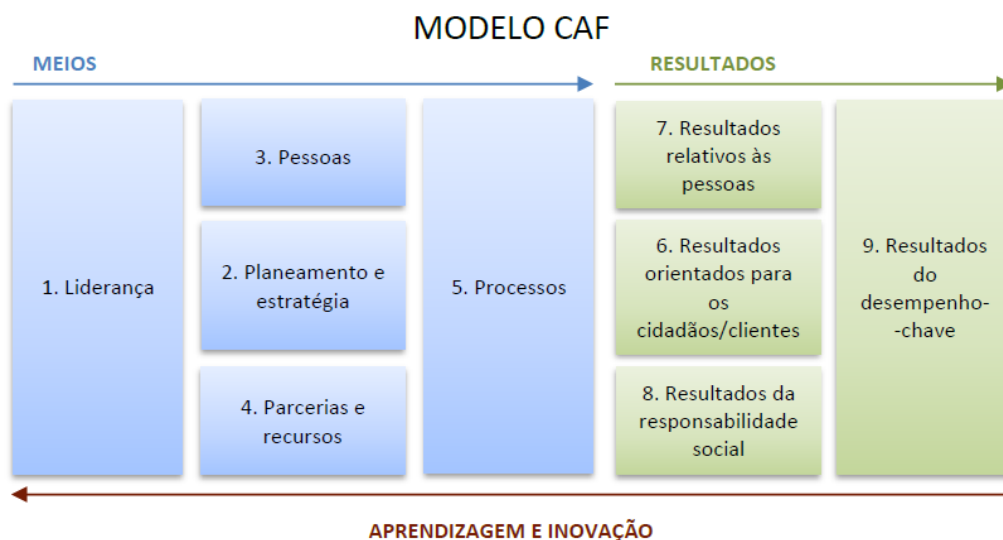
O modelo CAF nas Instituições Educativas

A partir de 2012 entrou em vigor um novo modelo de Autoavaliação Europeu - CAF Educação, publicado no nosso país pela DGAEP - Direção Geral da Administração e Emprego Público (Ministério das Finanças)².

A CAF Educação resulta de uma adaptação do modelo europeu da CAF, criado no ano 2000 através da cooperação entre os Estados-membros da UE, tendo como público-alvo todas as organizações do setor público. A CAF Educação é um modelo de autoavaliação e melhoria do desempenho organizacional com linguagem e exemplos de práticas específicas para o setor da educação.

O modelo CAF permite desenvolver práticas de autoavaliação sistemáticas, abrangentes e participadas, agregando outras práticas de avaliação interna, nomeadamente, sobre as atividades dos grupos/departamentos, a consecução do plano anual de atividades (aferindo o impacto das atividades e constrangimentos e propondo linhas de ação) e de vários projetos e dos resultados académicos alcançados.

O referido modelo desdobra-se em nove critérios, sendo cinco relativos aos meios (liderança, planeamento e estratégia, pessoas, parcerias e recursos, e processos) e os restantes quatro critérios correspondentes aos resultados alcançados ao nível dos alunos, pessoas, responsabilidade social e desempenho chave, como está patente no quadro 1.



Quadro 1 - Modelo CAF

Assente no modelo CAF (Common Assessment Framework) Educação, pretende-se que o presente processo de autoavaliação, e o correspondente relatório, se constitua como um relevante ponto de partida para que a ESCT continue na senda da excelência.

² <https://www.caf.dgaep.gov.pt/>

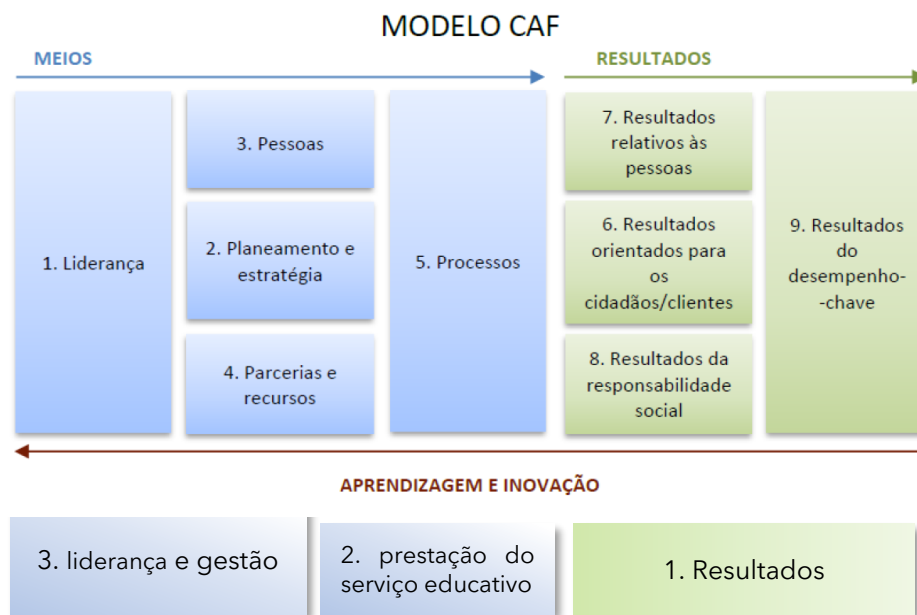
O modelo que a ESCT pretende implementar para a autoavaliação constitui um modelo avaliativo, através do qual a organização procede a um diagnóstico do nível e qualidade das suas atividades com base em evidências observadas. A sua missão é introduzir e desenvolver uma cultura de excelência, orientando a organização para ciclos de planeamento, execução, revisão e ajustamento.

Pretende-se iniciar um processo de reflexão interna, envolvendo de forma colaborativa os vários parceiros da comunidade educativa, chamando os elementos a participar com opiniões, sugestões e propostas que possam contribuir para a melhoria global da organização.

Com este modelo pretende-se realizar um diagnóstico organizacional, identificando os pontos fortes e as áreas que devem ser alvo de uma melhoria contínua da organização. Neste sentido, o modelo da CAF encontra-se associado ao ciclo da melhoria contínua (Ciclo PDCA ou Ciclo de Deming), que adiante será explicado.

A utilização do modelo CAF permite à ESCT implementar uma metodologia de autorregulação, identificando os seus pontos fortes e as áreas de melhoria e colocando em prática um Plano de Ações que garanta a melhoria contínua e a certificação dos padrões de qualidade permitindo:

1. Implementar uma avaliação baseada em evidências através de um conjunto de critérios amplamente aceites no setor público dos países europeus.
2. Criar oportunidades para identificar o progresso e os níveis de realização alcançados.
3. Constituir um meio para alcançar consistência de direção e consenso no que é necessário ser feito para melhorar a organização.
4. Proporcionar uma ligação entre os diferentes resultados a serem alcançados e as práticas ou meios que os suportam.
5. Constituir um meio para criar entusiasmo entre colaboradores através do envolvimento destes no processo de melhoria.
6. Gerar oportunidades para promover e partilhar boas práticas entre diferentes setores de uma organização e com outras organizações.
7. Integrar nos processos de trabalho as diversas iniciativas para a qualidade
8. Constituir uma forma de medição do progresso ao longo do tempo através de autoavaliações regulares.
9. É importante referir que a aplicação da CAF está em consonância com os objetivos da Avaliação Externa das Escolas levada a cabo pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), pois, excetuando o domínio da autoavaliação, contempla aspetos comuns (quadro 2):



Quadro 2: Domínios de avaliação da CAF e da IGEC

2. CARATERIZAÇÃO DO MEIO EM QUE A ESCOLA SE INTEGRA

Atividades económicas

Agricultura

No Ave, e em particular no concelho de Guimarães, a agricultura é cada vez mais uma atividade complementar na obtenção de rendimento, até porque um grande número de agricultores já se encontra na situação de pensionista. Os dirigentes das explorações agrícolas são portanto uma população idosa, com baixo nível de escolarização. No entanto, um número significativo de agricultores, sobretudo os mais jovens, já está integrado nos mercados apostando numa agricultura como atividade profissional e principal fonte de rendimentos.

Na CIM do Ave tem-se assistido a uma redução significativa da sua mão-de-obra agrícola. Por exemplo, em 10 anos (entre 1999 e 2009) sofreu uma quebra de quebra de aproximadamente 45%. Em 2009, 43% da mão-de-obra na agricultura tinha idade igual ou superior a 55 anos valor não muito diferente do que se verifica no continente. No entanto, Guimarães é dos concelhos do Ave com a população agrícola mais jovem. A mão-de-obra agrícola está em forte retração, com a tendência para ser uma ocupação a tempo parcial, familiar, para uma população envelhecida e com baixo nível de escolarização e qualificações. Apesar de envelhecida, a mão-de-obra agrícola da CIM do Ave é relativamente mais jovem quando comparada com a realidade do Continente. Por outro lado o nível de escolarização na Comunidade Intermunicipal do Ave era relativamente baixo em 2009. Neste

ano, a população agrícola familiar sem escolaridade era de 24%, enquanto 35% possuía o 1º ciclo ou 4º ano.

Na região do Ave, os dirigentes de explorações agrícolas são um grupo profissional muito envelhecido, pois 66% tinham, em 2009, 55 ou mais anos, e 42% tinham mesmo idade superior ou igual a 65 anos, Este é o resultado de um processo generalizado de envelhecimento da população em geral e dos dirigentes das explorações agrícolas.³

Por outro lado, no que concerne a habilitações, constata-se que os donos de explorações agrícolas tendem a evidenciar um baixo nível de escolarização. Em 2009, aproximadamente 28% dos produtores agrícolas singulares não tinham qualquer escolaridade e 50% tinham apenas escolaridade até ao 4º ano, sendo portanto 78% os que não tinham ido além do 1º ciclo do ensino básico. Apenas 4% tinham formação superior, apesar de Guimarães ser um dos municípios com um nível médio de escolaridade mais alto. Este cenário tende a evoluir favoravelmente, com a forte tendência para uma melhoria dos níveis de escolaridade

Indústria

A indústria é a principal atividade económica do Ave. Em 2011, representava 7% das empresas, 10% do pessoal ao serviço e 8% do VAB⁴ da indústria portuguesa e, respetivamente, 16%, 20% e 19% da indústria do Norte, valores claramente superiores ao peso do Ave no total das atividades económicas de Portugal (entre 3 e 4%) e do Norte (entre 10 e 12%).

O maior peso do Ave, quando avaliado em termos de pessoas ao serviço, indicia uma especialização do Ave em indústrias mais intensivas em trabalho e, eventualmente, um problema de produtividade.

“A forte vocação industrial do Ave é confirmada pelo peso da indústria no total de atividades económicas em termos de pessoas ao serviço (48%), volume de negócios (50%) e, especialmente, em termos de VAB (56%), percentagens que são 1,5 vezes superiores às observadas no Norte e mais do dobro das verificadas em Portugal.”⁵

Um maior peso no VAB do que no total das pessoas ao serviço revela a maior produtividade da indústria face às restantes atividades económicas levadas a cabo pelas empresas com sede no território.

Guimarães caracteriza-se por uma elevada densidade de empresas industriais, uma menor proporção de empresas individuais do que no Norte e em Portugal e uma dimensão média das empresas, tanto em termos de pessoal ao serviço como em termos de volume de negócios, superior à dos restantes concelhos.

³ Plano Estratégico de Desenvolvimento Intermunicipal 2014-2020 - Relatório Final. Edição da Comunidade Intermunicipal do Ave, 2014, p.96

⁴ VAB - Valor Acrescentado Bruto.

⁵ Plano Estratégico de Desenvolvimento Intermunicipal 2014-2020 - Relatório Final. Edição da Comunidade Intermunicipal do Ave, 2014, p.106.

A densidade de empresas no Ave é superior à do Norte e à de Portugal, confirmando o caráter industrial deste território. Apresenta um maior número de trabalhadores por empresa e uma maior dimensão média do tecido empresarial industrial, comparativamente com a região Norte e com Portugal. Contudo, o volume de negócios por empresa, sendo superior ao verificado para a região Norte, é inferior ao de Portugal.

Em 2011, Guimarães, juntamente com Famalicão e Vizela representavam mais de três quartos das empresas (78%) e a larga maioria das pessoas ao serviço (87%), do volume de negócios (91%) e do valor acrescentado (92%) industrial.

Na estrutura industrial do Ave, o têxtil e o vestuário continuam a ocupar uma posição de claro destaque; no têxtil, o Ave continua a ser o principal centro de produção em Portugal, sendo também um importante polo de produção de vestuário. Em 2011, 59% das pessoas ao serviço nas empresas industriais com sede no Ave trabalham no têxtil e vestuário, valor que sobe para os 68%, quando somada a indústria do couro e produtos do couro (incluindo o calçado).

Analisando a estrutura do VAB industrial do Ave, o vestuário ocupa a terceira posição, sendo ultrapassado pelo têxtil e pela fabricação de artigos de borracha e de matérias plásticas. Segue-se o calçado, as indústrias alimentares e a fabricação de produtos metálicos. O conjunto destas seis indústrias representa 80% das empresas, 84% do pessoal ao serviço, 82% do volume de negócios e 83% do VAB.

Em 2011, o Ave registava uma produtividade de 19.783 € por pessoa ao serviço nas empresas industriais, o que corresponde a 97% do valor para o Norte e 79% para Portugal. A crise parece, deste modo, ter levado as empresas a aumentarem a sua eficiência, com reflexo no aumento da produtividade. A queda do VAB, conjugada com a subida do volume de negócios, parece refletir a incapacidade das empresas em aumentarem as suas margens.

Nas principais indústrias do Ave, apenas o calçado vê aumentar o pessoal ao serviço. A quebra do emprego é mais marcada no vestuário e no têxtil (-23% de pessoas ao serviço, entre 2007 e 2011), que, no entanto, continuam a ser as duas principais indústrias empregadoras do Ave.⁶

Serviços e Turismo

Em 2011, no Ave, os serviços são responsáveis por cerca de três quartos das empresas, empregam 41% das pessoas ao serviço, geram 40% do volume de negócios e 32% do VAB. Sendo mais representativos do que a indústria no que respeita às empresas, o mesmo não acontece no emprego, no VAB e no volume de negócios. Daqui resulta uma importância do Ave nos serviços do Norte e de Portugal inferior à média do total de atividades (entre 10 e 12%, no Norte, e entre 3 e 4%, em Portugal) e ao peso do Ave na população residente (11,5% do Norte e 4% de Portugal). Os

⁶ Id., pp. 114-119.

serviços são relativamente menos importantes na estrutura económica do Ave, do que na do Norte, sendo a diferença ainda mais significativa quando a comparação é feita com o País como um todo.

O Ave apresenta uma maior densidade de empresas de serviços do que o Norte e Portugal, em especial nos três concelhos mais ocidentais. Entre os concelhos com maior número de empresas, Guimarães é o concelho cuja dimensão média das empresas mais se aproxima da média observada para o conjunto da região Norte. Neste concelho a densidade de empresas no setor dos serviços por km² em 2011 era de 44,2, muito superior à do Norte (13,2) e do total do país (9,6). No entanto o volume de negócios por empresa (163.477 €) contraria estes valores: no Norte o valor é de 185.055 € e no país é de 238.103 €.

O analfabetismo é um dos indicadores mais básicos dos níveis de educação e formação de uma população. Nesta matéria, de acordo com o último recenseamento geral da população, o Ave não se diferencia significativamente da média nacional. Na primeira década deste século, a taxa de analfabetismo registou um recuo acentuado, caindo entre 35% e 40%, conforme o concelho, sensivelmente a mesma evolução que se registou no país: em 2011, as pessoas que não sabiam ler nem escrever eram 5% dos residentes do Ave com idade superior a 10 anos, exatamente a mesma percentagem que no conjunto da Região Norte e 0,2 pontos percentuais menos do que na média do país. Guimarães apresentava uma taxa na ordem dos 4%.

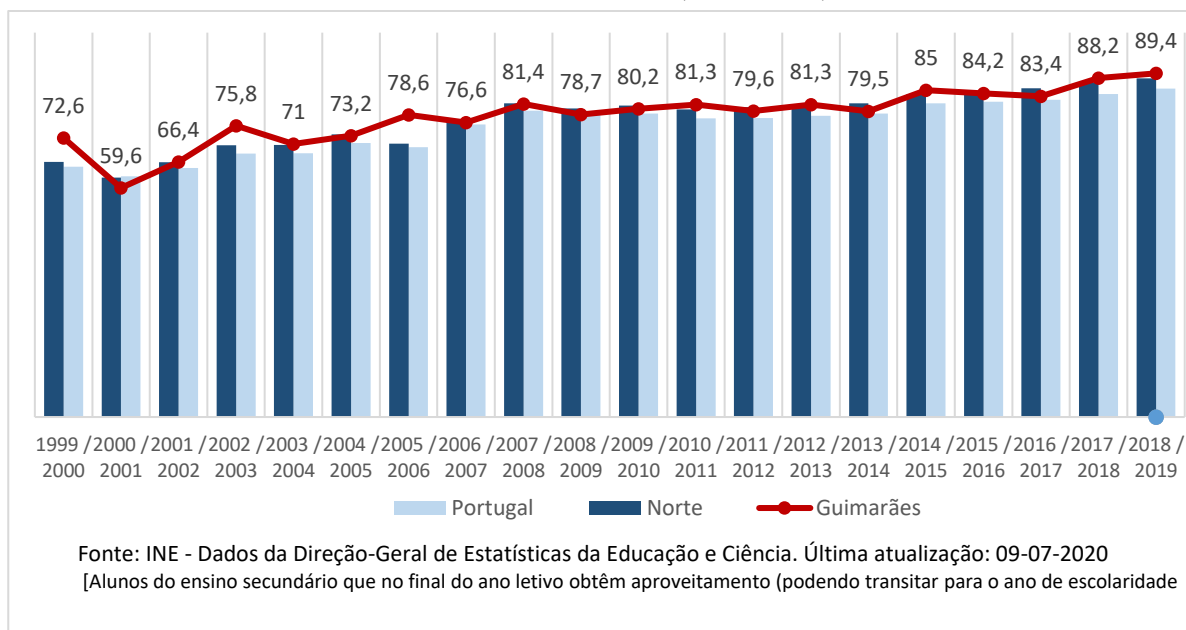
Escolaridade da população residente

Se, quanto ao analfabetismo, a situação no Ave não se afasta do que ocorre no país, já no domínio da escolaridade atingida pela sua população, o Ave apresenta uma desvantagem significativa face ao conjunto de Portugal e mesmo da Região Norte. Nos Censos de 2011, quase 70% da população do Ave, com idade igual ou superior a quinze anos não completou mais do que algum dos ciclos do ensino básico, sendo esta percentagem de 65,5% na Região Norte e de 61,2% a nível nacional. Por outro lado, o Ave tem uma menor percentagem da população com níveis de escolaridade mais avançados. Apenas 12,4% da sua população nestes escalões etários tinha completado o ensino superior, quando na Região Norte essa percentagem era de 15,9% e a nível nacional ascende a 18,1%. Guimarães, juntamente com Famalicão, apresentava um perfil de escolaridade mais favorável. Nestes municípios, os residentes com 15 ou mais anos que não completaram qualquer nível de escolaridade eram cerca de 5% do total e os que completaram o ensino pós-secundário ou superior aproximavam-se dos 15%. Mesmo assim, o concelho de Guimarães, apesar de apresentar os níveis de escolaridade mais elevados do Ave, fica aquém da média da Região Norte neste domínio e bastante aquém da média nacional.

Tendência de Recuperação dos Défices Educacionais

A desvantagem relativa do Ave face ao contexto nacional, no que respeita à escolaridade da sua população residente, tende a atenuar-se, sobretudo no que se refere à população jovem, entre os 15 e 24 anos. Entre os residentes do Ave com 15 a 24 anos, a percentagem dos que completaram apenas algum ciclo do ensino básico excede a que ocorre na média nacional mas apenas em 5,7%. Quando se passa para a população dos 25 aos 44 anos e dos 45 aos 64 anos, esse diferencial aumenta para 37,5% e 18,7%, respetivamente. Em contrapartida, no Ave, a percentagem da população que completou o ensino pós-secundário ou superior é inferior à média nacional em todos os escalões etários, mas o diferencial é inferior a 10% entre os 15 e os 24, quando é de 34% dos 25 aos 44 anos e ronda os 55% em escalões etários superiores.⁷

Gráfico 1 - Taxa de transição/conclusão no ensino secundário
Cursos científico-humanísticos (1999-2018)



⁷ Ibid., pp. 47-48.

Gráfico 2 - Taxa de transição/conclusão no ensino secundário - Cursos profissionais (1999-2018)

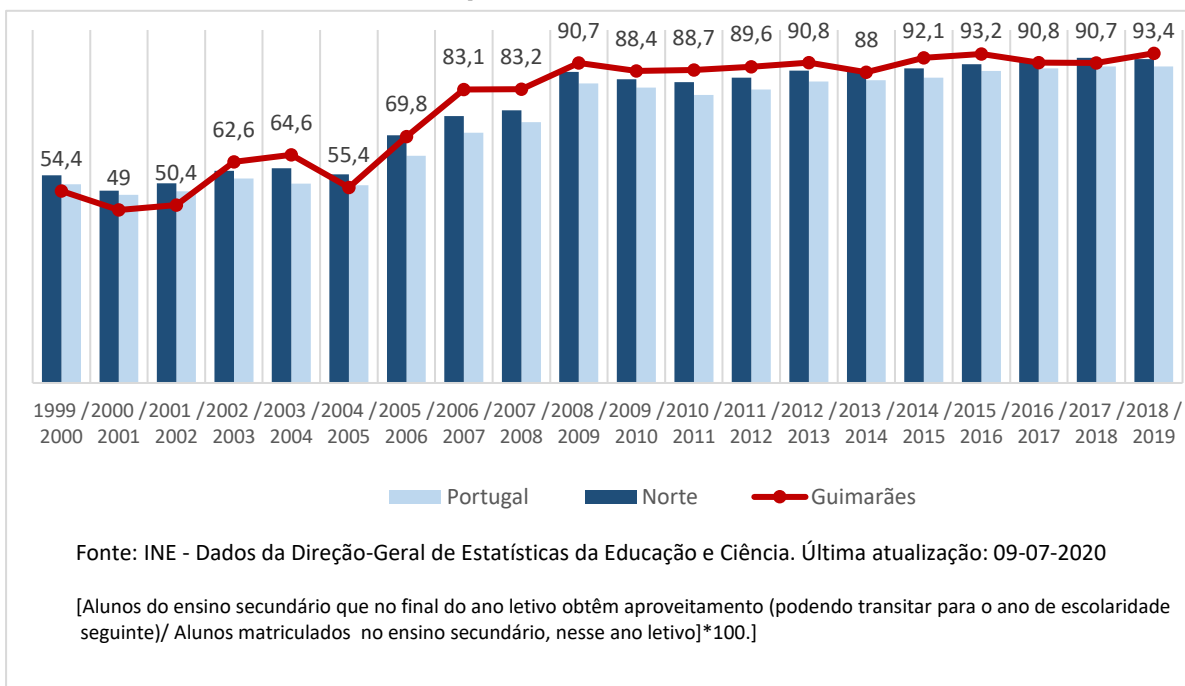
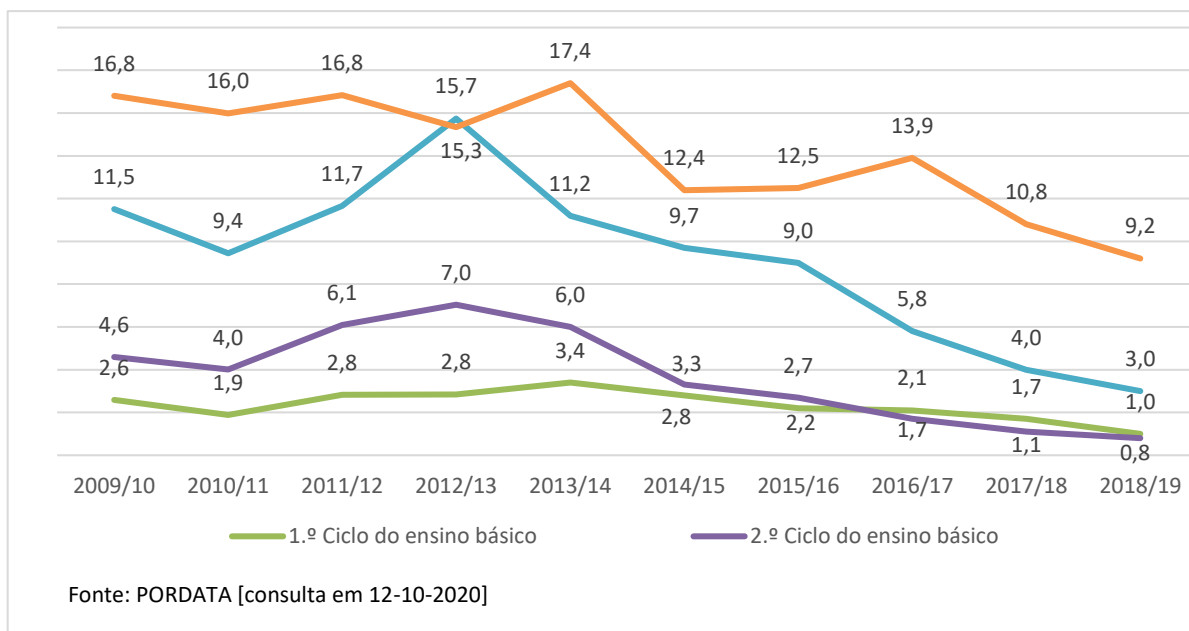


Gráfico 3 - Taxas de retenção & de desistência em Guimarães 2009-2018



A tendência de recuperação dos défices educacionais do Ave é particularmente notória em matéria de abandono escolar. De acordo com os Censos de 2011, a região do Ave registou uma melhoria extraordinária neste domínio, apresentando níveis de abandono escolar abaixo da média do país.

Outros indicadores relativos à população em idade escolar e pré-escolar corroboram a tendência de recuperação das desvantagens educacionais da comunidade do Ave. Em Guimarães, em 2011/2012, a taxa bruta de frequência do Pré-escolar era de 92,1%, a taxa bruta de escolarização era de 110,2%, a taxa de retenção e desistência era de 6,7% (a nacional era de 9,9%), a taxa bruta de escolaridade era de 96,4% e a taxa de transição e conclusão era de 83,2% (a nacional era de 79,9%).⁸ O combate ao insucesso e ao abandono escolar obrigou a uma esforço de adaptação da oferta educativa. A nível do ensino secundário, os cursos profissionais tinham, no Ave, um peso relativo superior ao que atingem no conjunto do país. No ano letivo de 2011/2012, no Ave, 40,6% dos inscritos neste nível de ensino optaram por um curso profissional, quando a média nacional e da Região Norte ronda um terço. Os cursos de educação e formação são mais comuns e frequentados no ensino básico. Também a este nível, o Ave apresenta índices superiores à média nacional.

Emprego e escolaridade

A estrutura setorial do emprego é uma dimensão em que a região do Ave marca a diferença face ao conjunto do país e, mesmo, da Região Norte. Esta singularidade reside, essencialmente, no elevado peso da indústria transformadora que representa quase 40% do emprego, quando, na Região Norte, não vai além de 24% e, no conjunto de Portugal, se mantém nos 16%. O comércio é o segundo setor mais relevante no emprego no Ave, com 15,7%, um pouco aquém dos quase 17,5% verificados no país e na Região Norte. Segue-se-lhe a construção, com 9,1%, a educação, com 7,2%, e as atividades de saúde humana e apoio social, com 5,6%. Em conjunto, estes cinco setores representam mais de três quartos do emprego no Ave, nenhum outro atingindo o limiar de 5% do emprego na comunidade.

O elevado peso da indústria transformadora tem como consequência valores abaixo dos nacionais nas outras atividades económicas: a *“agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca”* não vai além de 1,5% do emprego, apenas metade do peso que tem a nível nacional. Mas é, sobretudo, nas atividades de serviços que esta diferença tem mais expressão: as atividades relacionadas com a educação, a saúde e a administração pública representam um quarto do emprego no país mas não vão além de 16% do emprego do Ave.

A estrutura setorial do emprego, é muito heterogénea entre os concelhos do Ave. Na indústria transformadora, Guimarães ultrapassa os 40%

A população empregada do Ave apresenta, como se poderia esperar em função das características, anteriormente analisadas, da população residente, uma considerável desvantagem relativa face ao resto do país, em termos de escolaridade: 61% dos residentes no Ave empregados, à data do Censos de 2011, não tinham ido além do ensino básico, quando esta percentagem é de 54% na Região Norte e de 47% no conjunto do país.⁹

⁸ Ibid. pp. 50-51.

⁹ Ibid., pp. 56.

A percentagem da população empregada com o ensino superior apresenta uma relação muito próxima com a percentagem daquilo que os Censos designam por “profissionais socialmente mais valorizados”, que correspondem aos que têm profissões com códigos 1 e 2 na Classificação Portuguesa das Profissões. No conjunto do Ave, 16% da população empregada completou o ensino superior e 16,6% têm profissões que recebem esta classificação. No censo de 2011 Guimarães apresenta a percentagem 17,1%, um valor ligeiramente inferior ao de Famalicão (17,5%). Apesar do seu crescimento, o nível deste indicador nos concelhos do Ave varia entre 58% e 79% da média nacional.

Relativamente à mobilidade dos trabalhadores, à data do Censo 2011, na maioria dos concelhos, pelo menos, um quarto da população residente e empregada está empregada fora do concelho. Em Guimarães, a percentagem é de 18,2%, o valor mais baixo do conjunto dos municípios do Ave (em Vizela, por exemplo, era de 37,5%.

Aquando da realização dos Censos de 2011, o Ave apresentava uma taxa de desemprego de 14,6%. Tal como acontece no resto do país, em todos os concelhos do Ave o problema do desemprego atinge mais o sexo feminino do que o masculino. No concelho de Guimarães o desemprego feminino excede cerca de dois pontos percentuais o masculino, sensivelmente o o valor nacional.

De uma forma geral, constata-se uma clara relação negativa entre nível de escolaridade e taxa de desemprego. Os dados do Censo de 2011, mostram-nos que a taxa de desemprego é, em média, de 18,4% entre os residentes sem nenhum nível de escolaridade, desce para 16,2% entre os que completaram algum nível do ensino básico, para 13% entre os que completaram o secundário e para 9,8% entre os que completaram o ensino superior.

A taxa de desemprego no Ave, tal como no conjunto do país, está fortemente relacionada com o escalão etário, sendo maior entre os jovens e nos que se aproximam da idade da reforma do que em escalões etários intermédios. Entre os 15 e os 19 anos, a taxa de desemprego no Ave rondava em 2011 os 35%, valor que, apesar de extremamente elevado, fica aquém dos registados no conjunto da Região Norte e no país. A taxa cai depois progressivamente até se atingir o escalão dos 30 aos 34 anos, para o qual é de cerca de 10%. Em todos estes escalões, o Ave apresenta taxas de desemprego menores do que a Região Norte e Portugal, embora o diferencial se estreite à medida que a idade aumenta. Entre os 30 e os 44 anos, a taxa permanece sensivelmente igual, na casa dos 10 a 11%. A partir dessa idade, no entanto, a taxa de desemprego no Ave cresce rapidamente e torna-se consideravelmente superior à registada a nível regional e nacional. A partir dos 55 anos, a taxa de desemprego no Ave excede os 20%.

De acordo com o Ministério do Trabalho e da Segurança Social, o ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem em Guimarães era de 816,25 €, ou seja, 75,3% do valor médio nacional. O ganho médio mensal deve, no entanto, ser encarado com cautela, enquanto variável descritiva da realidade municipal, uma vez que retrata apenas o que se passa com os trabalhadores por conta de outrem que trabalham a tempo inteiro. O índice de poder de compra, calculado pelo INE, procura retratar o que se passa com a totalidade dos residentes, independentemente da fonte

dos seus rendimentos. De acordo com este indicador, o poder de compra médio dos residentes no concelho de Guimarães era de 85,78 relativamente à média nacional.¹⁰

Um outro indicador das condições económicas dos habitantes desta região é o consumo de energia elétrica: o consumo médio por habitante em Guimarães era em 2011 86,4% da média nacional. Num cenário desfavorável para os habitantes do Ave em relação à média nacional, no que diz respeito ao ganho médio mensal, ao índice do poder de compra e ao consumo médio de energia elétrica (KWh/hab.), Guimarães é um dos poucos concelhos desta região com índices mais favoráveis.

Cultura

A NUTS III Ave, que engloba a maioria dos concelhos da CIM do Ave, apresenta níveis de consumo cultural consideravelmente inferiores à média portuguesa e da Região Norte: o aspeto em que menos delas se afasta, em termos de consumo por habitante, é o das visitas a museus, jardins zoológicos, botânicos e aquários, com um valor anual de 0,9 para uma média nacional de 1,3; quanto aos espetáculos ao vivo, o Ave apresenta um valor de 0,2 que é apenas um quarto da média nacional, tal como também acontece quanto às visitas a galerias de arte; finalmente, em termos de venda de publicações periódicas, o Ave regista um valor de 2,7 que é cerca de um décimo da média nacional. O município de Guimarães apresenta um investimento na cultura, por habitante, bastante significativo. No ano de 2012 foi o concelho que mais apostou na cultura, com, aproximadamente, 25% dos seus gastos aplicados à mesma. Este facto deve-se a esta cidade ter sido Capital Europeia da Cultura, neste mesmo ano, o que exigiu um elevado investimento em novas infraestruturas e em regeneração urbana. Os gastos com a cultura por parte do conjunto dos Municípios que integram a CIM do AVE, apresentam um nivelamento com a média nacional, no entanto Guimarães destaca-se largamente deste contexto.

¹⁰ Ibid., pp. 64-65.

3. CARATERIZAÇÃO GERAL DA ESCOLA

No ano letivo de 2019/2020, a escola apresenta um quadro de 92 docentes, para 957 alunos. No seu limite máximo, em 2010/2011, chegou a ter 141 professores, para 1309 alunos. Através dos dados publicados no Anuário da escola verifica-se que o seu corpo docente está progressivamente a envelhecer, em 2018/19, cerca de 61% dos docentes tem mais de 50 anos. Mais de 44% dos professores apresenta um tempo de serviço na escola superior a 15 anos. Existem 20 docentes com mestrado, 8 com pós-graduação e 2 docentes com doutoramento. A escola tem 957 alunos distribuídos por 39 turmas (26 turmas do ensino secundário científico-humanístico e 13 turmas do ensino secundário profissional), desde o 10.º ao 12.º ano do ensino secundário científico-humanístico (a escola tem em funcionamento o Curso de Ciências e Tecnologias, Artes Visuais, Ciências Socioeconómicas e Línguas e Humanidades dos Cursos Científico-Humanísticos) e do ensino profissional (a oferta existente engloba os seguintes cursos: Técnico de Eletrónica, Automação e Computadores; Técnico de Multimédia; Técnico de Comércio; Técnico de Desenho de Construções Mecânicas; Técnico de Apoio à Infância e Técnico de Termalismo).¹¹

A nível de apoios sociais escolares, nos últimos anos, cerca de 40% da população discente matriculada esteve enquadrada pela Ação Social Escolar (escalões A e B), facto que é indicador das debilidades económicas da região onde a escola se insere.

A escola dispõe de um Serviço de Psicologia e Orientação, com uma psicóloga, que coordena o Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família (GAAF), tendo o apoio de uma técnica de serviço social. Este gabinete tem como principais objetivos a promoção de condições psico-socio-emocionais que contribuam para a consolidação do sucesso escolar dos alunos; a prevenção de situações de risco; o reforço dos fatores sociais de proteção e a promoção de relações entre os diversos intervenientes: família/escola/comunidade como agentes participantes no processo de desenvolvimento socioeducativo, bem como a prevenção de situações de abandono escolar.

Ao nível de funcionários, a escola apresenta 31 funcionários não docentes (um chefe SAE; 7 assistentes técnicos e 23 assistentes operacionais). A ESCT tem tido em funcionamento uma Associação de Pais desde o ano letivo de 1998/99 e Associação de Estudantes desde o seu segundo ano de existência, em 1988/89.

Será ainda de referir que desde o ano da sua abertura, em 1987, até ao momento, a Escola Secundária de Caldas das Taipas pautou-se por uma grande estabilidade na sua liderança. De facto, teve como presidente do Conselho Diretivo/Executivo Telmo Machado Terroso até ao ano letivo de 1997/98; como presidente do Conselho Executivo, Diretor e presidente da Comissão Administrativa Provisória, José Augusto Araújo até ao ano letivo de 2017/18. Em 2018/19, teve uma Comissão

¹¹ Cf. Projeto Educativo da ESCT, aprovado em 11 de março de 2020, p. 1.

Administrativa Provisória, liderada por Agostinho Guedes e, em 2019/20, foi eleito um novo Diretor, Celso Lima.¹²

4. A EQUIPA DE AUTOAVALIAÇÃO

A equipa de autoavaliação é constituída por 11 elementos. O coordenador do projeto é assessor da Direção responsável pelo processo de Avaliação Interna da ESCT.

Constituiu-se um grupo diversificado, oriundo de diferentes áreas do saber, de diferentes departamentos curriculares e com funções diferenciadas, no intuito de potenciar uma visão holística, global e transversal, da organização. Uma equipa que, no processo de diagnóstico, assegurasse o cruzamento de olhares, de diferentes perspetivas.

Nome	Função/ Grupo
António Filipe Jesus Silva	Docente (500)
Américo Fernando Silva Costa	Docente (400)
Fernanda Carvalho Magalhães	Docente (550)
Gil Manuel Morgado dos Santos	Docente (430)
Maria Gorete Lobo Lima da Cruz	Docente (300)
Maria Graça Gomes Barbosa Castro	Docente (400)
Ermelinda Fernandes Freitas	Chefe Serv. de Admin. Escolar
Maria Fátima Rodrigues Bernardo	Assist. Operacional
Maria Manuela Ribeiro Marques	Repres. dos Pais/EE
Ana Margarida Ribeiro de Oliveira	Repres. dos alunos
José Carlos Marques Morais	Repres. dos alunos

Quadro 3- A equipa de autoavaliação

Esta equipa de autoavaliação teve por missão conduzir o processo de autoavaliação no âmbito dos nove critérios estabelecidos no modelo CAF, utilizando as técnicas sugeridas neste mesmo modelo. No sentido de tornar mais eficaz a recolha de dados e de evidências, harmonização das conclusões e pontuação mais homogénea, optou por desenvolver o projeto em grupos de trabalho.

¹² Idem.

5. INSTRUMENTOS E METODOLOGIA

5.1 - AS FASES DA CAMINHADA CAF



Quadro 4 - FASES DA CAMINHADA CAF

5.2 - CRONOGRAMA

Constrangimentos vários impediram o cumprimento do cronograma estabelecido no Plano de implementação. Ao longo do processo foi necessário repensar as ações e reajustá-las; devido à inexperiência da Equipa em trabalhar com o Modelo CAF, foram surgindo dúvidas no processo de diagnóstico geradoras de impasses. Por outro lado, as vicissitudes decorrentes do confinamento provocado pela pandemia de COVID-19 atrasaram e limitaram a aplicação dos questionários e o processo de avaliação, em geral.

Etapa	2019-2020											
	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Set	
Planear a autoavaliação	😊											
Criar a equipa de autoavaliação	😊											
Divulgar o projeto de autoavaliação		😊										
Participar em formação específica		😊										
Realizar a autoavaliação					😊	😊	😊	😊	😊	😊		
Elaborar o relatório da autoavaliação								😊	😊	😊		
Elaborar o plano de melhorias									😊	😊		
Divulgar o plano de melhorias										😊		
Implementar o plano de melhorias												😊
Planear a autoavaliação seguinte										😊	😊	

Quadro 5 - Cronograma definido no Plano de Implementação.

5.3 SISTEMA/ ESCALA DE PONTUAÇÃO

Apesar de se tratar da primeira experiência com o modelo CAF Educação nesta escola, a Equipa de Avaliação Interna optou por utilizar o sistema avançado de pontuação, representado no quadro 7 para os meios e no quadro 8 para os resultados. Não foi adotado o intervalo de pontuação entre 91 e 100 pontos, por se considerar não ter havido ainda nenhum ciclo completo de avaliação e ainda não existir uma aprendizagem oficial e sistematizada com outras organizações.

Embora os pontos fortes e áreas de melhoria identificadas e as consequentes ações de melhoria sejam os resultados mais importantes da autoavaliação, o sistema de pontuação CAF assume uma função específica, não devendo ser o principal foco de atenção.

A pontuação atribuída a cada subcritério e critério do modelo CAF tem quatro objetivos principais:

1. Dar uma indicação da direção a seguir para as ações de melhoria;
2. Medir o progresso da organização caso as avaliações com base na CAF sejam feitas com regularidade, anualmente ou com intervalos de dois anos, o que constitui uma boa prática de acordo com a maior parte das abordagens sobre a Qualidade.
3. Identificar boas práticas que resultem de pontuações elevadas nos critérios de Meios e Resultados. As pontuações elevadas nos critérios de Resultados indiciam habitualmente a existência de boas práticas no contexto dos critérios de Meios.

4. Ajudar a encontrar parceiros válidos com os quais seja útil aprender (Benchmarking: como comparar; Benchlearning: o que se aprende com os outros).¹³

Depreende-se pois que não nos devemos focalizar demasiado na pontuação, principalmente quando esta se situa nos níveis mais baixos. **A pontuação CAF apresenta uma carácter instrumental**, ou seja, permite-nos visualizar a situação da organização nas diferentes áreas da gestão organizacional (critérios). A não obtenção de uma pontuação máxima apenas significa que existem áreas onde é necessário intervir e melhorar. O mais importante no processo de autoavaliação é identificar essas áreas de melhoria e apontar caminhos para a excelência do desempenho.¹⁴

PAINEL DOS MEIOS - SISTEMA AVANÇADO								
	Escala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Tot.
FASE	EVIDÊNCIAS	Não há evidências ou existem apenas algumas ideias.	Algumas evidências pouco importantes relacionadas com algumas áreas.	Algumas evidências importantes relacionadas com áreas relevantes.	Evidências fortes relacionadas com a maior parte das áreas.	Evidências muito fortes relacionadas com todas as áreas.	Evidências excelentes comparadas com outras organizações relacionadas com todas as áreas.	
PLAN Planear	O planeamento é baseado nas necessidades e expectativas das partes interessadas. O planeamento é desenvolvido, de forma regular, por todas as partes interessadas relevantes* da organização. Pontuação:							
DO Executar	A execução é feita com base em processos e responsabilidades definidas e existe divulgação, de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização. Pontuação:							
CHECK Rever	Os processos definidos são monitorizados com base em indicadores relevantes e são revistos, de forma regular, com a colaboração das partes interessadas relevantes da organização. Pontuação:							
ACT Ajustar	As ações corretivas e de melhoria são tomadas de acordo com os resultados da revisão, feita de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização. Pontuação:							

Áreas a melhorar

* Para cada subcritério devem ser ponderadas pela equipa de autoavaliação quem são as partes interessadas relevantes. Se para alguns casos estas compreendem os cidadãos/clientes, noutros casos apenas serão relevantes os dirigentes e colaboradores da organização, noutros casos ainda podem incluir também os parceiros e/ou os fornecedores.

Quadro 6 - Escala de pontuação para os resultados - sistema avançado

Fonte: CAF Educação 2013, p. 67

¹³ Manual CAF Educação 2013

https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/CAF_2013_atualizada_29%20set.pdf [consultado em 14-10-2019]

¹⁴ Manual CAF Educação 2013, p. 67. <https://www.caf.dgaep.gov.pt/> [consultado em 14-10-2019].

No sistema de pontuação, a estrutura básica com 9 critérios e respetivos subcritérios foi respeitada, considerando-se que cada subcritério assume a sua relevância na visão holística da organização.

PAINEL DOS RESULTADOS - SISTEMA AVANÇADO						
ESCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDÊNCIAS	Não há resultados avaliados.	Tendência negativa. 	Tendência estável ou progresso pouco significativo. 	Progresso sustentável. 	Progresso considerável. 	Comparações positivas sobre todos os resultados com outras organizações relevantes.
Pontuação						
METAS	Não há metas fixadas ou não há informação disponível.	Os resultados não alcançaram as metas.	Algumas metas foram alcançadas.	Algumas metas relevantes foram alcançadas.	A maior parte das metas relevantes foram alcançadas.	Todas as metas foram alcançadas.
Pontuação						

Instruções

- Considerar separadamente a tendência dos resultados dos últimos 3 anos e as metas alcançadas no ano anterior.
- Atribuir uma pontuação para a tendência entre 0 e 100 numa escala dividida em 6 níveis.
- Atribuir uma pontuação para as metas alcançadas no ano anterior entre 0 e 100 numa escala dividida em 6 níveis.

Quadro 7 - Escala de pontuação para os resultados - sistema avançado.

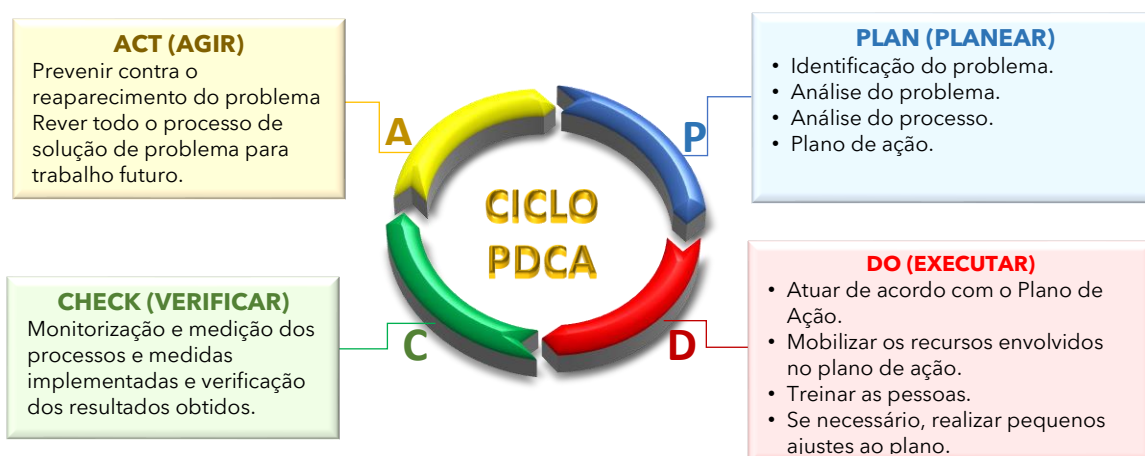
Fonte: CAF Educação 2013, p. 68

O sistema de pontuação avançado obriga a que se pontuem a tendência dos resultados e o alcance das metas. Contudo, por se tratar da primeira experiência CAF nesta escola, e apesar de haver uma monitorização dos resultados com base nos objetivos do Contrato de Autonomia, traduzidos em sucessivos Relatórios Anuais de Progresso, a Equipa de Avaliação Interna considerou pertinente, numa lógica de coerência, não considerar esses resultados.

5.4 O CICLO PDCA

O modelo da CAF encontra-se associado ao ciclo da melhoria contínua (Ciclo PDCA ou Ciclo de Deming), que implica quatro fases:

- **Plan (planear):** nesta fase, estabelecem-se os objetivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do cidadão/cliente e as políticas da organização;
- **Do (executar):** nesta fase, implementam-se os processos, ou seja, as medidas de melhoria;
- **Check (verificar):** já nesta fase, procede-se à monitorização e medição dos processos e medidas implementadas e vemos quais os resultados obtidos;
- **Act (Agir, implementar):** nesta fase, empreendem-se ações com vista a melhorar continuamente o desempenho dos processos. Depois da implementação desta fase, faz-se novamente um diagnóstico organizacional, de forma a ver qual a situação da organização e apontar algumas medidas de melhoria que serão executadas posteriormente.



Etapas do ciclo PDCA

Na CAF, o ciclo PDCA é fundamental. O sistema de pontuação “avançado” ou (fine-tuned CAF scoring), adotado pela Equipa, é mais apropriado para refletir mais pormenorizadamente a análise feita aos subcritérios. Este sistema permite pontuar - para cada subcritério - todas as fases do ciclo PDCA em simultâneo.

“O sistema de pontuação avançado constitui uma forma de pontuar mais próxima da realidade uma que avalia situações em que, por exemplo, as organizações públicas estão a implementar as ações (Do) carecendo, por vezes, de um suficiente planeamento (Plan). No painel de pontuação dos Meios sobressai a importância do PDCA como um ciclo e o progresso pode ser representado como uma espiral onde, em cada curva do ciclo de melhoria, podem ser encontradas todas as fases: PLAN, DO, CHECK e ACT. As ações de Benchmarking são geralmente realizadas tendo em conta o nível mais elevado de todas as fases. Esta forma de pontuar proporciona mais informação sobre as áreas onde as melhorias são mais necessárias. O painel dos resultados mostra se a organização deverá investir na tendência ou focar-se na realização das metas.”¹⁵

¹⁵ Manual CAF Educação 2013, p. 67. <https://www.caf.dgaep.gov.pt/>

5.5 ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO

Para garantir memória futura e possibilitar uma análise crítica ao processo, a EAA descreve na tabela seguinte os fatores críticos de sucesso e os constrangimentos decorrentes do processo de avaliação interna.

Fatores críticos de sucesso	Constrangimentos
Cumprimento do cronograma	<p>O cronograma estabelecido no plano não foi cumprido devido aos seguintes constrangimentos:</p> <p>A inexperiência da equipa na implementação do modelo de autoavaliação CAF.</p> <p>A onda pandémica do COVID-19, de que resultou um período de confinamento, geradora de intranquilidade, obrigou à implementação de planos alternativos de ensino e de aprendizagem e de planos de contingência, mobilizando todas as partes interessadas e, em particular, os membros da equipa de avaliação interna, para atividades pedagógicas e burocráticas exigentes e desgastantes.</p> <p>Dificuldades em realizar reuniões plenárias presenciais, situação que dificultou o processo, particularmente na fase de diagnose.</p>
A fraca participação dos alunos que integraram a equipa de Autoavaliação	<p>A participação dos representantes dos alunos nas reuniões da EAI foi reduzida. No início do processo e durante a produção dos instrumentos de recolha de dados a participação foi muito positiva, concretamente na produção dos questionários. No processo de diagnóstico a participação foi praticamente nula. A morosidade do processo de avaliação, que se estendeu pelo ano letivo de 2020-2021, fez com que um dos representantes dos alunos deixasse de participar nas reuniões pelo facto de ter concluído o 12º ano.</p>
Empenho da comunidade	<p>Houve alguns constrangimentos ao nível do empenho das partes interessadas no processo de autoavaliação. A tentativa de aplicar os questionários aos vários universos em estudo (alunos, pais/EE, docentes e não docentes) foi dificultada, em muitos casos, pelo nível de literacia digital dos pais/EE; pela dificuldade em utilizar o email institucional da escola, através do qual se garantia o acesso ao questionário, mas também, pela indiferença com que alguns pais/EE e alguns alunos encararam o convite para participarem no processo de autoavaliação.</p> <p>O período de confinamento afetou também negativamente a taxa de respondentes ao questionário do pessoal não docente.</p>
Plano de comunicação	<p>Houve dificuldade em cumprir, na íntegra, o Plano de Comunicação, essencialmente, pela necessidade de concentrar de esforços em ações prioritárias que, neste período conturbado da pandemia, obrigam a contínuos fluxos de informação e de comunicação no interior da organização.</p>
Plano de formação para os membros da Equipa e Avaliação Interna	<p>A formação realizada foi manifestamente insuficiente. No próximo ciclo de avaliação será necessário implementar ações de formação nesta área. Propõe-se ainda o estabelecimento de um protocolo com o Observatório de Autoavaliação das Escolas, da Universidade do Minho.</p>

Quadro 8 - Análise Crítica do Processo

6. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PEDAGÓGICO – AVALIAÇÃO QUALITATIVA

6.1 RESUMO DOS RESULTADOS

Resultado Final	68
Critério 1. Liderança	68
1.1. Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores	68
1.2. Gerir a organização, o desempenho e a melhoria contínua	63
1.3. Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta	76
1.4. Gerir de forma eficaz as relações com o nível político e outras partes interessadas	63
Critério 2. Planeamento e estratégia	66
2.1. Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante	63
2.2. Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida	68
2.3. Comunicar e implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização e rever de forma regular	73
2.4. Planear, implementar e rever a inovação e a mudança	60
Critério 3. Pessoas	68
3.1. Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e a estratégia	66
3.2. Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais	70
3.3. Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades e apoiar o seu bem-estar	69
Critério 4. Parcerias e recursos	58
4.1. Desenvolver e gerir parcerias com organizações relevantes	46
4.2. Desenvolver e implementar parcerias com os cidadãos/clientes	55
4.3. Gerir os recursos financeiros	73
4.4. Gerir o conhecimento e a informação	63
4.5. Gerir os recursos tecnológicos	67
4.6. Gerir os recursos materiais	46
Critério 5. Processos	59
5.1. Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática, envolvendo as partes interessadas	64
5.2. Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes	66
5.3. Coordenar os processos em toda a organização e com outras organizações relevantes	46

Critério 6. Resultados orientados para os cidadãos/clientes	71
6.1. Medições da Perceção	75
6.2. Medições do desempenho	67
Critério 7. Resultados das pessoas	82
7.1. Medições da Perceção	78
7.2. Medições do desempenho	86
Critério 8. Resultados da responsabilidade social	68
8.1. Medições da Perceção	82
8.2. Medições do desempenho	53
Critério 9. Resultados do desempenho-chave	69
9.1. Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos	76
9.2. Resultados internos: nível de eficiência	62

Quadro 9 - Análise Qualitativa (resumo dos resultados)

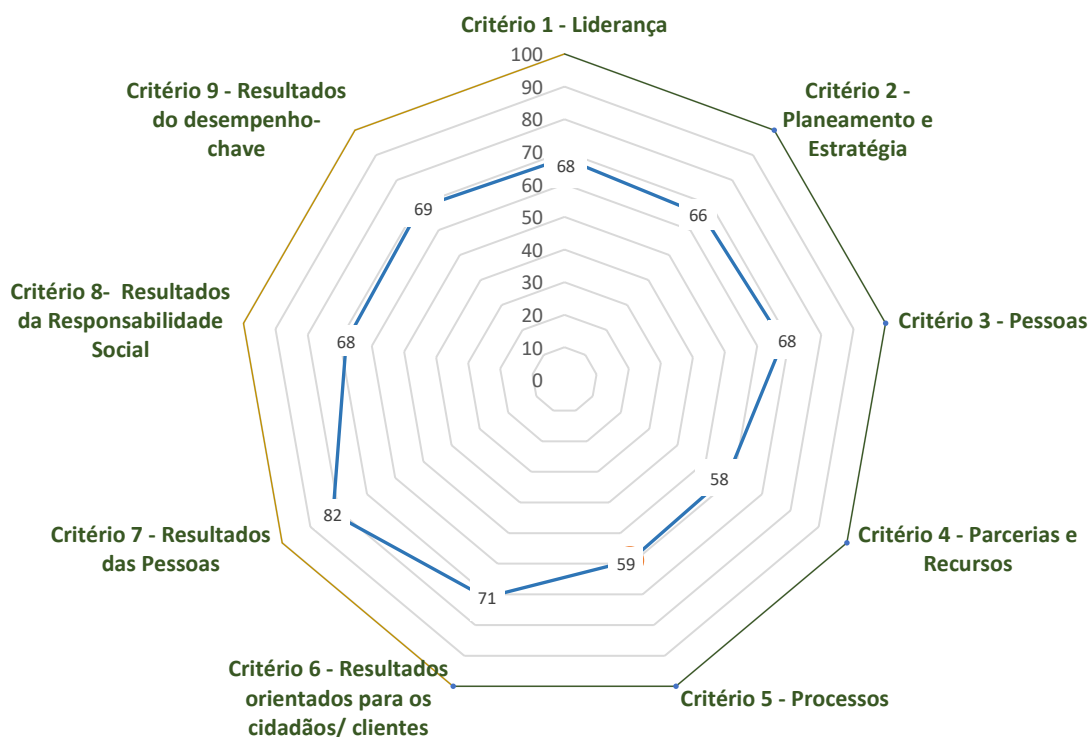


Gráfico 4 - Resultado do diagnóstico por Critério

6.2.1 CRITÉRIOS DE MEIOS

CRITÉRIO 1 - LIDERANÇA

Subcritério 1.1 - Dar orientação à organização desenvolvendo a visão, missão e valores.¹⁶

Medidores		Iniciativas/Evidências	P	D	C	A		
a)	Formular e desenvolver a missão e a visão, envolvendo as partes interessadas, incluindo os colaboradores.	Projeto de Intervenção do Diretor (audição oral).	70					
		Projeto de Intervenção do Diretor (eixos estratégicos).		80				
		Projeto Educativo da ESCT (revisto em 2020).				90		
		Regulamento Interno (em processo de revisão).				70		
		Atas do Conselho Pedagógico.			50			
		Projeto de Intervenção EQAVET (2020) (p. 18).		60				
		Total:	70	70	50	80		
b)	Estabelecer com as partes interessadas um quadro de valores, nele se incluindo a transparência, a ética, o princípio de serviço para a sociedade e a criação de um código de conduta.	Projeto de Intervenção do Diretor (eixos estratégicos).	70					
		Projeto Educativo da ESCT.			70			
		Regulamento Interno (em processo de revisão).			70			
		Contrato de Autonomia.				80		
		Regimentos da estruturas intermédias.		40				
		Agenda das reuniões Conselho Pedagógico/ Departamentos.		60				
		Total:	70	53	70	80		
c)	Assegurar um sistema de comunicação amplo e eficaz no interior e exterior da organização, centrado na missão, visão e valores da organização bem como nos objetivos estratégicos e operacionais, a todos os colaboradores e às partes interessadas.	Projeto de Intervenção do Diretor (eixos estratégicos).	30					
		Entrevista ao Diretor.		65				
		Entrevista às técnicas do GAAP (Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família).	25					
		Assessoria à Gestão das Plataformas, Redes, Projetos, Equipamentos Digitais e Segurança.	80					
		Assessoria à Inovação, Comunicação, Promoção de Imagem e Integração no Mercado de Trabalho.	80					
		Relatórios da Assessoria para a Promoção do Sucesso Educativo/Escolar e da Disciplina.			80			
		Agenda mensal da Direção.	60					
		Boletim mensal.	60					
		Jornal Trigal.				70		
		Guião aos Alunos.		50				
		Total:	56	58	80	70		
d)	Gerir os riscos identificando as áreas de potenciais conflitos de interesses e transmitindo linhas de orientação aos colaboradores sobre a forma como devem ser tratados.	Projeto de Intervenção do Diretor (eixos estratégicos).	60					
		Entrevista ao Diretor.		65				
		Entrevista às técnicas do GAAP (Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família).		70				
		Regulamento Interno.				80		
		Critérios de avaliação do desempenho.			80			
		Regimentos da estruturas intermédias.		60				
				Inquérito por questionário	Pontos (0-100)			
				Docentes:				
				3.5. A Direção efetua a distribuição do serviço docente com base em critérios claros.			76	
				3.6. A Direção define os horários do PD com base em critérios claros.			75	
				5.2. A gestão de conflitos feita pelo órgão de gestão da escola é eficaz.			73	
				7.8. Os critérios de escola para a avaliação do meu desempenho profissional são claros.			79	
				Não docentes:				

¹⁶ Este subcritério incide essencialmente sobre a missão, visão, valores e conflitos de interesses.

	3.4. A Direção distribui o serviço do PND com base em critérios claros.			72	
	3.5. A Direção define os horários do PND com base em critérios claros.			74	
	5.2. A gestão de conflitos feita pelo órgão de gestão é eficaz.			74	
	Total:	60	65	75	80
TOTAL POR SUBCRITÉRIO:		64	62	69	78
				68	

Pontos fortes/ evidências:

- No projeto de intervenção do Diretor (eixos estratégicos) faz-se referência aos valores do trabalho, da responsabilidade, da solidariedade e da cooperação.
- No projeto educativo (2019-2020) estão definidos a Missão, a Visão e os Valores da organização (p. 2).
- No Projeto de Intervenção EQAVET foram, mais uma vez, destacados a missão, a visão e os valores desta escola.
- O Plano de Promoção da Disciplina estabelece códigos de conduta para todas as partes interessadas da organização.
- No seu Projeto de Intervenção (Eixos Estratégicos), o Diretor traçou o objetivo de criar um Manual de Procedimento de Controlo Interno e um Código de Ética e de Conduta. Manifestou também a intenção de criar um sistema de comunicação interna para partilha de informação. (p. 23)
- O Plano Anual de Atividades, alinhado com a missão, visão e os valores, é monitorizado pelo Conselho Pedagógico e as atividades são divulgadas através da plataforma INOVARpaa. No final do ano é elaborado o Relatório de Execução do Plano Anual de Atividades centrado nos objetivos operacionais do Projeto Educativo. As conclusões deste relatório são tidas em conta no Relatório Anual de Progresso, no âmbito do Contrato de Autonomia.
- Na receção aos alunos, no início do ano letivo, o diretor procurou transmitir aos alunos a visão, a missão e os valores complementado com a entrega do Guião do Aluno.
- Para o processo de revisão do projeto educativo foi eleita uma comissão para a apresentação da proposta inicial, composta pelos coordenadores dos departamentos curriculares. Estes, por sua vez, auscultaram a comunidade educativa (docentes, não docentes, alunos e encarregados de educação) através de um questionário e debateram-no presencialmente em reuniões com o pessoal não docente, com os representantes dos alunos e com a Associação de Pais e Encarregados de educação. Finalmente, foi aprovado em Conselho Pedagógico e aprovado em Conselho Geral.
- A criação da Assessoria à Gestão das Plataformas, Redes, Projetos, Equipamentos Digitais e Segurança contribuiu para a melhoria do sistema de comunicação interno e externo da ESCT.
- No âmbito da Assessoria à Inovação, Comunicação, Promoção de Imagem e Integração no Mercado de Trabalho estão a realizar-se, através de videoconferência, sessões de divulgação da oferta formativa junto dos agrupamentos de escolas do território educativo.

- A instituição da figura do “Padrinho” (a receção/ apoio dos novos alunos pelos colegas do 11.º e 12.º anos).
- A mobilização/ sensibilização dos alunos através das redes sociais (facebook e instagram).
- A escola organiza atividades com a participação dos alunos dos agrupamentos de escolas do território educativo. Ex: “Mostra Pedagógica”; O “Dia da Escola”, A “Feira das Ciências”, a comemoração dos Direitos Humanos, entre outras.
- A proposta de distribuição de serviço docente é elaborada pelos docentes de cada uma das secções curriculares, respeitando as orientações gerais aprovadas em Conselho Pedagógico.
- As orientações para as reuniões de avaliação/ Conselhos de Turma depois de aprovadas em Conselho Pedagógicos são divulgadas a todo o pessoal docente.

Propostas de melhoria:

- Implicar o maior número possível de elementos da organização na elaboração do código de conduta previsto no Projeto de Intervenção do Diretor.
- Avaliar o respeito pelo quadro de valores e pelo código de conduta estabelecidos nos vários níveis da organização.
- Ampliar a eficácia das formas de divulgação da missão, da visão e dos valores da organização junto das partes interessadas e agentes do meio local para, deste modo, tomarem consciência dos objetivos e metas da organização.
- O processo de elaboração do PAA deve ser repensado de modo a garantir a mobilização de todas as partes interessadas da organização (alunos, docentes, não docentes, pais/encarregados de educação) e assegurar o seu alinhamento com a missão, visão e valores e com os objetivos e as expectativas internas e externas.
- Repensar o modo de avaliar o impacto da implementação dos projetos estruturantes do Plano Anual de Atividades na comunidade escolar, em especial, nos alunos.
- Repensar os meios/ suportes de divulgação das orientações e deliberações do Conselho Geral a todas as partes interessadas.
- Projetar a missão, a visão e os valores no território educativo da ESCT reforçando o envolvimento dos alunos do ensino básico nas atividades promovidas pela organização.
- Mobilizar os alunos para apoiarem os respetivos pais/EE na utilização do email institucional na relação que estabelecem com a escola, em particular, com o Diretor de Turma.
- Reforçar a transparência dos processos através de um clima de confiança e de um sistema eficaz de comunicação/ informação.
- Conhecer o grau de satisfação do Pessoal Não Docente relativamente ao exercício das suas funções.

Subcritério 1.2 - Gerir a instituição de ensino e formação, o seu desempenho e a melhoria contínua.¹⁷

Medidores		Iniciativas/ Evidências	P	D	C	A	
a)	Assegurar uma abordagem para a gestão dos processos, parcerias e estruturas institucionais, ajustadas à estratégia e planeamento da organização bem como às necessidades e expetativas das partes interessadas, proporcionando informação de gestão regular e precisa através de um sistema eficaz de informação de gestão.	Projeto de Intervenção do Diretor (Audição Oral)	80				
		Projeto de Intervenção do Diretor (Eixos Estratégicos)	80				
		Projeto Educativo da ESCT				70	
		Regulamento Interno (em processo de revisão)				70	
		Resultados periódicos da avaliação (CCH) e da progressão modular (CPP) dos alunos + respetivos painéis de indicadores.			90		
		Relatórios de desempenho de cargos/ funções			20		
		Agendas/Atas do Conselho Pedagógico		80			
		Divulgação das Planificações Anuais e dos Critérios Gerais e Específicos de Avaliação aos alunos e pais/EE		80			
		Plano de Promoção da Disciplina		60			
		Questionário - itens:		Pontos (0-100)			
		Docentes:					
		1.2. Os processos de controlo implementados pela Direção são aceites.				76	
		1.3. A Direção assegura que as normas de funcionamento sejam cumpridas.				85	
		Não docentes:					
		1.2. Aceito os processos de controlo implementados pela Direção.				83	
		1.3. A Direção assegura que as normas de funcionamento são cumpridas.				84	
		Pais/EE:					
		13. Participo nas reuniões convocadas pelo Diretor de Turma.				86	
		14. Fui informado(a) sobre os critérios de avaliação aplicados ao meu educando, nas diversas disciplinas.				84	
		15. A escola disponibiliza informação sobre as aprendizagens do meu educando.				80	
Alunos:							
19. Conheço os critérios de avaliação do meu desempenho escolar...				79			
Total:		80	73	77	70		
b)	Definir as responsabilidades de liderança e de gestão, tarefas e áreas de competências.	Projeto de Intervenção do Diretor (Eixos Estratégicos)	80				
		Regulamento Interno				80	
		Regimentos da estruturas intermédias.		60			
Total:		80	60	0	80		
c)	Definir resultados mensuráveis e objetivos de impacto para todos os níveis e áreas da organização, procurando um equilíbrio entre as necessidades e as expetativas das várias partes interessadas.	Iniciativa		P	D	C	A
		Contrato de Autonomia					90
		Projeto Educativo da ESCT			60		
		Projeto de Intervenção do Diretor (Eixos Estratégicos, p. 16)		60			
		Projeto de Intervenção EQAVET			80		
		Plano +EC (PNPSE)				70	
		Critérios da ADD				70	
Relatório de monitorização do Projeto de Cidadania e Desenvolvimento.				70			

¹⁷ Este subcritério incide essencialmente sobre decisões estratégicas (modelo de gestão da qualidade; gestão da escola através da gestão por processos; responsabilidades de liderança e de gestão; trabalho em equipa; comunicação interna e externa; administração eletrónica; melhoria contínua; inovação) e sobre a construção de condições para as levar a bom porto (comunicação interna e externa).

		Relatório do Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular			70	
		Relatório da EMAEI (Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva)			70	
		Relatórios de monitorização do ensino a distância (E@D)			80	
		Total:	60	70	72	90
d)	Adotar e aderir a um modelo de referência básico para a gestão da qualidade total.	Projeto de Intervenção do Diretor (Eixos Estratégicos , p. 18)	70			
		Implementação do modelo CAF		70		
		Sistema de garantia da Qualidade EQAVET Candidatura ao Selo de Garantia.			60	
		Total:	70	70	60	0
TOTAL POR SUBCRITÉRIO:			73	66	52	60
			63			

Pontos fortes/ Evidências:

- O Projeto Educativo apresenta os indicadores de avaliação das estratégias de intervenção.
- No Projeto de Intervenção do diretor (eixos estratégicos) está expressa a intenção do Diretor criar um Manual de Procedimento de Controlo Interno.
- O sistema de comunicação interna foi aperfeiçoado e alargado a toda a comunidade escolar de forma eficaz, tendo assumido um papel fundamental no processo de E@D.
- Monitorização dos resultados escolares dos alunos através da apresentação e análise, em Conselho Pedagógico e nas reuniões dos Departamentos e secções Curriculares potenciando, quando se justifica, os ajustamentos necessários aos processos de ensino e de aprendizagem.
- A criação e aprovação do Plano de Promoção da Disciplina é uma evidência da preocupação da(s) Liderança(s) combaterem as situações de indisciplina na escola, melhorando o ambiente escolar e os resultados.
- O forte sentido de responsabilidade e de profissionalismo do pessoal docente e não docente contribui para os resultados alcançados e para o prestígio que a organização goza no meio local.
- Além do que está disposto na legislação em vigor, as responsabilidades de liderança e de gestão, tarefas e áreas de competências estão definidas no Regulamento Interno e nos Regimentos dos órgãos/ estruturas intermédias.
- A escola tem centrado a sua ação no cumprimento das metas (objetivos operacionais) do Contrato de Autonomia. Para monitorizar o cumprimento destas metas é feita uma recolha sistemática de dados estatísticos sobre os diversos níveis e áreas da organização:
 - Resultados periódicos da avaliação e da progressão modular;
 - Monitorização do Plano de Ocupação Plena dos Tempos escolares (OpTE);
 - Monitorização das taxas de aprovação e de retenção.
 - Monitorização do Plano Estratégico +EC (PNPSE).
- No Projeto de Intervenção EQAVET estão elencadas as metas e as linhas orientadoras da ação, perfeitamente alinhadas com o Projeto Educativo.

- Implementação do modelo CAF (Estrutura Comum de Avaliação).
- Projeto EQAVET (Selo da Garantia de Qualidade na Educação e Formação Profissional)

Propostas de melhoria:

- Criar um Manual de Procedimento de Controlo Interno, ouvindo as partes interessadas.
- Analisar, em tempo oportuno, os Relatórios Reflexivos de Desempenho em Cargos/ Funções e divulgação das conclusões às partes interessadas, tendo em vista identificar constrangimentos, conhecer propostas de melhoria e, conseqüentemente, melhorar a qualidade do serviço prestado.
- Ajustar as responsabilidades de liderança e de gestão, as tarefas e áreas de competências aos desafios da mudança, tendo em conta as necessidades e as expetativas dos titulares dos cargos/funções.
- Definir padrões de desempenho (exequíveis e avaliáveis) tendo em conta os objetivos do Projeto Educativo da escola;
- Definir indicadores que permitam avaliar a concretização das metas definidas para a escola, de modo a facilitar a sua monitorização e a verificação da eficácia do trabalho desenvolvido na lógica PDCA (ciclo de melhoria contínua);
- Mobilizar os pais/EE e os restantes stakeholders para o processo de avaliação interna.
- Avaliar e ajustar os processos de monitorização da educação e formação profissional garantindo a melhoria contínua.

Subcritério 1.3 - Motivar e apoiar as pessoas da organização a servir de modelo de conduta.¹⁸

Medidores		Iniciativas/ Evidências	P	D	C	A		
a)	Liderar através do exemplo atuando de acordo com os objetivos e valores estabelecidos.	Projeto de Intervenção do Diretor (Audição Oral)	80					
		Projeto de Intervenção do Diretor (Eixos Estratégicos , p. 24)		80				
		Agenda do Conselho Pedagógico		80				
		Atas do Conselho Pedagógico		80				
		Planos de Contingência (atualizações)				90		
		Plano de implementação do Ensino a Distância (ajustamentos)				80		
		Plano de Promoção da Disciplina		70				
		Inquérito por questionário			Pontos (0-100)			
		Docentes:						
		1.1. A Direção atua como exemplo de dedicação na criação de um bom clima de escola						
						79		
		1.8. O Coordenador de Departamento Curricular lidera de forma eficiente.						
						88		
Não docentes:								
1.1. A Direção atua como exemplo de dedicação na criação de um bom clima de escola.								
				86				
Alunos:								

¹⁸ Este subcritério incide essencialmente sobre o estilo de liderança (dos vários níveis) que deve predominar na escola.

		3. A Direção transmite-me confiança na forma como atua.			62			
		Total:	80	78	79	85		
b)	Demonstrar vontade pessoal (dos líderes/dirigentes) de acolherem recomendações/ propostas dos colaboradores reagindo ao feedback construtivo de outros.	Iniciativas	P	D	C	A		
		Projeto de intervenção do Diretor	70					
		Entrevista ao Diretor		65				
		Atas Conselho Pedagógico.		70				
		Processo de revisão do Projeto Educativo				80		
		Processo de revisão do Regulamento Interno				80		
		Elaboração do plano de contingência		60				
		Critérios de Avaliação do Desempenho Docente			70			
		Inquérito por questionário	Pontos (0-100)					
		Docentes:						
		1.5. O Diretor valoriza o meu trabalho.			77			
		Não docentes:						
		1.6. Sou ouvido pela minha chefia na definição de medidas de melhoria do funcionamento da escola.			80			
		Alunos:						
4. Sou ouvido pela Direção sobre questões relacionadas com o funcionamento da escola.			66					
Pais/EE:								
6. A Direção responde, em tempo útil, às solicitações/questões apresentadas pelos P/EE.			76					
		Total:	70	65	75	80		
c)	Apoiar os colaboradores na realização das suas tarefas e planos em prol da realização dos objetivos globais da organização.	Iniciativas	P	D	C	A		
		Projeto de Intervenção do Diretor (Eixos Estratégicos , pp. 14; 19)		80				
		Projeto Educativo da ESCT	60					
		Entrevista às técnicas do GAAP (Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família.		80				
		Atas do Conselho Pedagógico		30				
		Relatórios reflexivos de desempenho em funções/ cargos.		50				
		Relatórios da monitorização do E@D			70			
		Relatório da Equipa PAFC			70			
		Equipa da HelpDesk				80		
		Inquérito por questionário	Pontos (0-100)					
		Docentes:						
		1.9. Os diferentes órgãos de gestão da escola articulam entre si.			76			
		Não docentes:						
		1.5. A Direção valoriza o meu trabalho.			80			
		Total:	60	60	74	80		
d)	Promover uma cultura de inovação e melhoria estimulando e apoiando os colaboradores a apresentarem sugestões para a inovação e melhoria e a serem proativos no trabalho diário.	Iniciativas	P	D	C	A		
		Projeto de Intervenção do Diretor (Eixos Estratégicos , pp. 23; 25)	90					
		Projeto Educativo	90					
		Entrevista ao Diretor		70				
		Assessoria para as Redes, Projetos, Equipamentos Digitais e Segurança.			90			
		Assessoria à Inovação, Comunicação, Promoção de Imagem e Integração no Mercado de Trabalho...		80				
		Projeto Maia		70				
		Projeto AFC				80		
		Projeto CD				80		
		Projeto EMAI			80			
		Plano de Formação			80			
		Agendas e Atas do Conselho Pedagógico		70				
		Atas dos Departamentos Curriculares		70				
		Inquérito por questionário	Pontos (0-100)					
Docentes:								
1.4. A liderança da ESCT estimula a inovação.			81					

	1.6. O Conselho Pedagógico promove iniciativas de inovação pedagógica.			73	
	Não docentes:				
	1.4. A Direção estimula e aceita a inovação.			85	
	Total:	90	72	82	80
	TOTAL DO SUBCRITÉRIO:	75	69	78	81
				76	

Pontos fortes/ Evidências:

- O estilo de Liderança revela-se consensual e de proximidade para a maioria dos membros da comunidade escolar.
- Reconhecimento, pela maioria da comunidade escolar, da eficiência das lideranças.
- A revisão do Projeto Educativo e do Regulamento Interno decorreu de forma participada, dando-se a todos os colaboradores a possibilidade de apresentarem as suas sugestões/recomendações.
- A revisão dos critérios de Avaliação do Desempenho Docente desenvolveu-se num clima de abertura e transparência.
- A ação da equipa HelpDesk apoiou de forma eficaz na capacitação dos docentes e alunos para a utilização dos meios telemáticos na modalidade de E@D.
- O coordenador da plataforma moodle apoiou os docentes que optaram por utilizar esta plataforma no ensino a distância.
- Existe trabalho colaborativo entre os membros das Equipas Pedagógicas.
- Há a preocupação em incentivar a capacitação para a inovação pedagógica no Plano de Formação da ESCT.
- Preocupação em monitorizar os processos inovadores, avaliando o seu impacto na organização.

Propostas de melhoria:

- Melhorar as formas/canais de comunicação entre a Direção e os alunos de forma a que estes conheçam as decisões e a atuação da Direção em tempo útil.
- Melhorar os processos e os níveis de motivação que permitam uma maior participação dos alunos na apresentação de recomendações/ propostas para a opções estratégicas da organização.
- Ouvir e envolver mais o Pessoal Não Docente nas decisões estratégicas da organização.
- Fomentar formação interna para o pessoal não docente orientando-a para a satisfação dos objetivos globais da organização e para as necessidades e expetativas individuais.
- Otimizar os processos que assegurem a disseminação do conhecimento no interior e exterior da organização, inerente ao capital humano da mesma.
- Sujeitar o Plano de Formação da organização a uma monitorização permanente com o objetivo de avaliar os resultados de impacto em termos de conhecimento e de inovação.

Subcritério 1.4 – Gerir de forma eficaz as relações com as autoridades políticas e outras partes interessadas.¹⁹

Medidores		Iniciativas/ Evidências	P	D	C	A		
a)	Assegurar que os objetivos e metas da organização são coerentes com as decisões e projetos políticos, organizando contactos regulares com as autoridades políticas para debater os recursos necessários.	Projeto Educativo	70					
		Critérios para a constituição das turmas		60				
		Critérios para a distribuição do serviço docente (horários)		60				
		Contrato de Autonomia				70		
		Medidas no âmbito da pandemia Covid-19 alinhadas e ajustadas às orientações da DGS				70		
		Relatório do Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular			70			
		Relatório do Projeto de Cidadania e Desenvolvimento			80			
		Relatório da Equipa EMAEI			70			
		Candidatura/ criação do Centro Qualifica		70				
		Projeto EQAVET		70				
		Auditoria EQAVET			60			
		Total:			70	65	70	70
b)	Desenvolver e manter parcerias e trabalho em rede com outras instituições e partes interessadas de 'primeira linha', tais como: alunos/ formandos; cidadãos; associações de pais/ antigos alunos/ colaboradores; contactos na área socioeconómica, médica e cultural; ONG; grupos de interesses; outras pessoas coletivas e organismos públicos.	Iniciativas/ Evidências	P	D	C	A		
		Projeto Educativo	30					
		Projeto de Intervenção do Diretor (Audição Oral)	30					
		Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional.		50				
		Entrevista ao Diretor		70				
		Entrevista às técnicas do GAAF (Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família.		70				
		Aprovação do Centro Qualifica.	90					
		Ligação com a CERCIGUI de Guimarães		70				
		Protocolos para estágios profissionais.				80		
		Associação de Pais/Encarregados de Educação.		70				
		Participação em projetos externos				70		
		Relação com instituições de ensino superior.		50				
		Relações com as autarquias locais.				70		
		Protocolo com o Centro de Saúde Local no âmbito do Projeto Educação para a Saúde.		50				
		Participação de alunos da ESCT no teste PISA		50				
		Questionário			Pontos (0-100)			
		Pais/EE:						
		8. A Associação de Pais e Encarregados de Educação incentiva-me a participar na vida da Escola.					69	
Alunos:								
4. Sou ouvido pela Direção sobre questões relacionadas com o funcionamento da escola.					66			
Total:			50	60	68	73		
c)	Desenvolver uma análise das partes interessadas, definir as suas principais necessidades atuais e futuras, e partilhar estas conclusões/ resultados no seio da instituição.	Iniciativas	P	D	C	A		
		Projeto de Intervenção do Diretor (Eixos Estratégicos , pp. 18; 23, 24).	60					
		Projeto de implementação da autoavaliação (CAF)		70				
		Relatório da Equipa do PAFC			70			
		Relatórios reflexivos de desempenho em funções/ cargos: coordenadores de departamentos e secções curriculares, diretores de curso; coordenadores de projetos estruturantes.			40			
		Questionários aos docentes, não docentes, alunos e pais/EE no âmbito da avaliação interna.			80			
		Inquérito "Estudantes à Saída do Ensino Secundário 208-2019"			80			

¹⁹ Este subcritério incide essencialmente sobre o alinhamento da estratégia com as orientações políticas e a criação de uma rede de relações com outras entidades que são importantes para o cumprimento da missão e visão da escola. Inclui também os esforços para promover o reconhecimento externo e a boa imagem da escola.

		Relatórios dos questionários no âmbito da monitorização da modalidade de ensino a distância (E@D).			80	
		Total:	60	70	70	0
		Iniciativas/ Evidências	P	D	C	A
		Projeto Educativo		70		
		Projeto de Intervenção do Diretor (Eixos Estratégicos, p. 20)	60			
		Atas do Conselho Geral			60	
		Assessoria à Inovação, Comunicação, Promoção de Imagem e Integração no Mercado de Trabalho...		70		
		Plataformas da ESCT		70		
		Mostra Formativa		70		
		Dados do portal Infoescolas (http://infoescolas.mec.pt/)				60
		Publicações escolares		80		
		Selo "Escola Sem Bullying. Escola Sem Violência"			90	
		Questionário	Pontos (0-100)			
		Pais/EE:				
		28. A escola promove os valores da cidadania.			80	
		29. Recomendo esta escola a outras famílias/amigos.			82	
		Alunos:				
		28. Gosto de frequentar esta escola.			74	
		Total:	60	72	78	60
		TOTAL DO SUBCRITÉRIO:	60	67	72	51
			63			

Pontos fortes/ Evidências:

- Candidatura ao selo de qualidade EQAVET - Projeto "Garantia da Qualidade na Educação e Formação Profissional".
- Aprovação do Centro Qualifica a implementar no ano letivo 2020-21.
- Existência de uma equipa empenhada na implementação do Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular, seguindo as disposições dos Decretos-Lei 54 e 55/2018.
- Existência de uma equipa empenhada na implementação do Projeto de Cidadania e Desenvolvimento, seguindo as disposições dos Decretos-Lei 54 e 55/2018.
- Ação consistente da Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva no cumprimento das disposições do Decreto-Lei 54/2018.
- Preocupação em garantir a continuidade dos protocolos com empresas da região assegurando os estágios profissionais.
- Preocupação em dar continuidade aos protocolos celebrados com instituições diversas.
- Relações cordiais, de respeito e de cooperação entre a Direção e a Associação de Pais/ Encarregados de Educação.
- Cooperação, em projetos de natureza diversa, com Câmara Municipal e com as Juntas de Freguesia.
- Parcerias com instituições do ensino superior.
- Representação da UM no Conselho Geral
- Protocolo com o Centro de Saúde no âmbito do Projeto de Saúde Escolar.

- Participação de ex-alunos em palestras/ workshops, etc. sobre orientação académica e profissional, promovidas pelos profissionais do GAAP e por outros membros da comunidade escolar, dirigidas aos novos alunos.
- Decisão de implementação do modelo CAF como suporte à autoavaliação e melhoria do desempenho organizacional.
- O portal infoescolas apresenta indicadores favoráveis quando compara esta escola com outras escolas do concelho e do país, concretamente nos chamados “*percursos diretos de sucesso*”.
- O Grupo de Trabalho “*Escola Sem Bullying. Escola Sem Violência*” atribuiu à ESCT este selo, por ter promovido e implementado, no ano letivo 2019/2020, um Plano de Prevenção e Combate ao Bullying e ao Cyberbullying, assumindo práticas quotidianas de promoção da saúde e do bem-estar da comunidade educativa, pautadas pelos princípios da não violência, da inclusão e da não discriminação.
- Criação da “Assessoria à Inovação, Comunicação, Promoção de Imagem e Integração no Mercado de Trabalho”.
- Existência de canais de informação/ comunicação digitais eficazes: página oficial de ESCT; plataforma moodle; redes sociais (facebook e instagram); email institucional para docentes, não docentes, alunos e pais/encarregados de educação.
- Existência de publicações escolares que apostam na divulgação das atividades realizadas na escola.
- Mobilização da escola na realização da mostra formativa destinada aos esclarecimento dos alunos do 9º ano dos agrupamentos de escolas do território educativo.
- A criação do “Dia da Escola”: reconhecimento do mérito e excelência dos alunos e da dedicação dos seus colaboradores.
- Dinamismo evidenciado pela ESCT na participação e dinamização de projetos de âmbito local, nacional e internacional.

Propostas de melhoria:

- Agilizar o processo de adoção e apropriação dos novos desafios educacionais.
- Combater a excessiva burocratização dos processos de implementação e monitorização dos novos desafios.
- Promover o envolvimento dos stakeholders (partes interessadas) externos na vida da organização.
- Promover um maior envolvimento dos pais/EE na vida da organização.
- Criar/ aplicar processos/ estratégias que permitam conhecer as necessidades atuais e futuras do tecido empresarial local de forma a educar/ formar alunos que, cumpram as suas expectativas e satisfaçam as necessidades das entidades empregadoras em termos de conhecimentos, competências e atitudes.
- Melhorar os processos de divulgação dos resultados do desempenho da organização na comunidade local.

- Fomentar uma participação mais alargada na divulgação dos trabalhos realizados na escola (ex: jornal Trigal, redes sociais) envolvendo todos os agentes internos e externos.
- Fomentar a adesão, pelos pais/EE ao email institucional da ESCT.
- Reforçar a colaboração com stakeholders externos em projetos comuns.
- Prestação de serviços aos stakeholders externos aproveitando o capital humano e os recursos materiais da organização, numa lógica de reciprocidade.
- Melhorar os níveis de participação em iniciativas/ projetos organizados pelas partes interessadas externas à organização.

CRITÉRIO 2 - PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA

Subcritério 2.1 - Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante.²⁰

Medidores		Iniciativas/ Evidências	P	D	C	A
a)	Identificar todas as partes interessadas e comunicar os resultados a toda a organização.	Projeto Educativo	80			
		Regulamento Interno	80			
		Plano e implementação do modelo de autoavaliação CAF	70			
		Avaliação Interna CAF (Estrutura Comum de Avaliação)		80		
		Projeto EQAVET e respetiva análise Swoot			50	
		Relatório dos Diretores dos Cursos Profissionais			30	
		Atas do Conselho Geral		40		
		Atas das reuniões dos Departamentos Curriculares		70		
		Total:		77	63	40
b)	Recolher, analisar e rever, de forma sistemática, informação relacionada com as partes interessadas, as respetivas necessidades, expectativas e satisfação.	Iniciativas/ Evidências	P	D	C	A
		Plano e implementação do modelo de autoavaliação CAF	70			
		Projeto Educativo	70			
		Entrevista às técnicas do GAAP (Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família).		50		
		Processo de revisão do Regulamento Interno (em fase de revisão).				70
		Relatórios reflexivos do Desempenho das funções de Coordenação de Departamento e de Coordenação da Secção Curricular			30	
		Relatórios reflexivos do Desempenho das funções de Diretores de Curso			30	
		Relatórios reflexivos do Desempenho das funções de Coordenadores de Projetos Estruturantes			30	
		Relatório da BE/CRE				40
		Questionário aos alunos para avaliação do funcionamento dos cursos profissionais			70	
		Inquérito por questionários no âmbito da CAF aos docentes, não docentes, alunos e pais/EE			60	
		Questionários aos alunos, pais/EE e professores destinados à monitorização do Ensino a Distância.			70	
		Auscultação dos alunos, pais e professores no processo de revisão do Projeto Educativo.		50		

²⁰ Este subcritério incide essencialmente sobre as práticas de recolha e análise da informação que sustenta o planeamento.

		Atas dos Conselhos de Turma			60	
		Plano EQAVET		70		
		Relatório da auditoria EQAVET			60	
		Total:	70	57	51	55
		Iniciativas/ Evidências	P	D	C	A
c)	Analisar de forma sistemática os riscos e oportunidades e identificar fatores críticos de sucesso através da avaliação regular do ambiente da instituição.	Plano de implementação do modelo de autoavaliação CAF	70			
		Questionários no âmbito da CAF (Avaliação Interna)		90		
		Análise Swoot (Relatório EQAVET)			70	
		Análise periódica dos resultados da avaliação dos alunos/ progressão modular dos cursos CCH e CP.			90	
		Questionário aos docentes, alunos e pais no âmbito da monitorização do Projeto de Cidadania e Desenvolvimento.			80	
		Relatório da Equipa EMAEI				80
		Relatório da Equipa da Autonomia e Flexibilidade Curricular (análise swot/fofa)				80
		Plano de Promoção da Disciplina		70		
		Plano Estratégico +EC (Equidade e conhecimento) - PNPSE	70			
		Total:	70	80	80	80
				Iniciativas/ Evidências	P	D
d)	Recolher de forma sistemática informação de gestão relevante, bem como informação sobre o desempenho da organização.	Projeto de Intervenção do Diretor	40			
		Relatório Anual de Progresso				80
		Assessoria para a Avaliação Interna		70		
		Plano Anual de Atividades	80			
		Equipa EQAVET		70		
		Plano de formação da ESCT			80	
		Relatório periódico dos resultados da avaliação dos alunos/ progressão modular dos cursos CCH e CP.			70	
		Painéis de indicadores sobre os resultados da avaliação e sobre a progressão modular.				70
		Monitorização do Projeto de Cidadania e Desenvolvimento.			70	
		Relatório da Equipa do PFAC (Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular)			70	
		Relatório da Equipa EMAEI			70	
		Relatório de avaliação das medidas aplicadas pelo Observatório da Indisciplina			50	
		Plano OpTE (Ocupação plena dos tempos escolares)			70	
		Plano Estratégico +EC - PNPSE	70			
		Relatório da BE/CRE			70	
		Resultados do inquérito - Estudantes à Saída do Ensino Secundário 2018/19 (DGEEC)			60	
		Total:	63	70	68	75
TOTAL DO SUBCRITÉRIO:			70	68	60	53
			63			

Pontos fortes/ Evidências:

- A preocupação com a qualidade dos serviços prestados à comunidade tem mobilizado a atenção e os esforços dos colaboradores da organização, alinhados com os eixos estratégicos do projeto de ação do diretor e do Projeto Educativo.
- A colaboração das empresas locais na efetivação dos estágios profissionais.
- A colaboração de instituições de ensino superior (UM) em diversas áreas (orientação vocacional com o GAAF).
- A participação da Universidade do Minho no Conselho Geral.

- Tem existido por parte da Direção a preocupação em recolher e organizar informação tendo em vista monitorizar os processos e a qualidade dos serviços prestados às partes interessadas:
 - Avaliação Interna;
 - Relatórios dos resultados escolares dos alunos;
 - Relatórios da progressão modular dos cursos profissionais;
 - Relatórios dos DT;
 - Relatórios do desempenho de funções/cargos pedagógicos;
 - Relatórios da monitorização do E@D.
 - Relatório da auditoria EQVET.
 - Análise swot integrada no projeto EQAVET.
 - Análise swot (fofa) levada a efeito pela equipa do Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular.
 - Recolha, tratamento e divulgação da avaliação periódica dos resultados académicos dos alunos.
 - Elaboração dos relatórios Reflexivos sobre o Desempenho em Cargos e Funções
 - Recolha, divulgação e análise dos dados estatísticos sobre a indisciplina.
 - Monitorização, divulgação e avaliação do plano Opte (Ocupação Plena dos Tempos Escolares)
 - Recolha, divulgação e avaliação dos dados estatísticos sobre a indisciplina.

Propostas de melhoria:

- Identificar/ mapear os stakeholders internos e externos (as partes interessadas) medindo o impacto do seu contributo nos vários projetos da organização.
- Efetuar estudos prospetivos objetivos sobre a necessidade/ oportunidade da existência de determinada área específica de educação e formação profissional (cf. Relatório da auditoria EQAVET).
- Calcular o grau de envolvimento e o contributo dos *stakeholders* externos à organização para a concretização dos seus objetivos.
- Recolha de informação relacionada com os *stakeholders* internos e externos que permita à organização analisar as suas expetativas e necessidades e, a partir daí, rever e/ou ajustar os processos e os objetivos.
- Traçar planos de melhoria com base na informação recolhida junto das partes interessadas sobre as suas necessidade, expetativas e grau de satisfação.
- Formalizar reuniões entre a Direção/ Chefias e o Pessoal Não Docente no sentido de informar e ouvir estes colaboradores sobre os planos de mudança organizacional e o

impacto pretendido em termos de resultados com vista à melhoria a qualidade dos serviços prestados.

- Ajustar as metodologias com o propósito de identificar os fatores de risco e as oportunidades de melhoria com base na análise de informação disponível e auscultando as partes interessadas.
- Divulgar e refletir, com os colaboradores e demais partes interessadas, sobre os riscos e dos fatores críticos do sucesso, identificando as oportunidades e traçando planos de melhoria.
- Envolver mais os colaboradores e partes interessadas na recolha de informação de natureza administrativa e pedagógica.
- Mobilizar as partes interessadas para uma reflexão sobre os métodos e processos de recolha, tratamento e difusão da informação relacionada com a avaliação e melhoria da qualidade dos produtos e serviços, reduzindo e simplificando os processos.

Subcritério 2.2 - Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida.²¹

Medidores/Descritores		Evidências	P	D	C	A		
a)	Desenvolver uma política sobre responsabilidade social e integrá-la na estratégia e planeamento da organização.	Projeto de Intervenção do Diretor	70					
		Atas do Conselho Pedagógico	70					
		Eixos Estratégicos e objetivos do Projeto Educativo		80				
		Objetivos da criação do Centro Qualifica		80				
		Implementação do Projeto de Cidadania e Desenvolvimento						
		Ação da Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI)			70			
		Contrato de Autonomia				90		
		Estágios Profissionais (Relatório dos Diretores de Curso)			60			
		(Re) Orientação vocacional (GAAF)			80			
		Plano EQAVET - candidatura ao selo de qualidade EQAVET			60			
		Implementação do modelo de Avaliação Interna CAF		70				
		Total:		70	77	68	90	
b)	Envolver as partes interessadas no desenvolvimento da estratégia e planeamento, equilibrando e dando prioridade às suas expectativas e necessidades.	Evidências	P	D	C	A		
		Projeto de Intervenção do Diretor	70					
		Projeto Educativo	90					
		Entrevista ao Diretor		65				
		Elaboração do Plano Anual de Atividades		70				
		Processo de revisão do Projeto Educativo				60		
		Processo de revisão do Regulamento Interno				60		
		Avaliação Interna - CAF		60				
		Monitorização do plano de implementação do ensino a distância ((E@D)			80			
		Questionário			Pontos (0-100)			
		Docentes:						
			2.1. Conheço o Projeto Educativo da escola.			86		
	2.2. Os objetivos do Projeto Educativo da escola são referências no meu trabalho.			83				

²¹ Este subcritério incide essencialmente sobre o planeamento estratégico (Plano de Ação Estratégica, Projeto Educativo, Regulamento Interno e definição dos Projetos de Escola), os recursos necessários e a avaliação dos resultados.

c)	Avaliar as atividades existentes em termos de resultados (produtos e serviços prestados) e impactos (efeitos na sociedade) e a qualidade dos planos estratégicos e operacionais.	2.3. Conheço os objetivos do modelo estratégico de gestão do Diretor.			80		
		2.4. A Direção transmite ao PD, de forma eficaz, as decisões que impliquem alterações no funcionamento da escola.			79		
		2.5. 2.5. Sou ouvido(a) pela Direção em matérias relacionadas com a gestão da escola.			68		
		Não docentes:					
		2.1. Conheço o Projeto Educativo da escola.			75		
		2.2. Conheço o Regulamento Interno da escola			72		
		2.4. Conheço o modelo estratégico de gestão da Direção desta escola.			70		
		2.5. A Direção transmite ao Pessoal Não Docente (PND), de forma eficaz, todas as decisões que impliquem alterações ao funcionamento da escola.			75		
		2.6. A Direção, em articulação com as chefias, analisa o resultado do desempenho do PND.			70		
		2.7. A minha chefia transmite-me, de forma clara, orientações para agilizar e melhorar o meu serviço.			71		
		Total:	80	65	76	60	
		Evidências	P	D	C	A	
		Atas do Conselho Pedagógico				70	
		Atas do Conselho Geral		70			
		Monitorização do Plano Estratégico +EC (PNPSE)			60		
		Plano de Formação da ESCT			70		
Relatório da Biblioteca/CRE			70				
Relatório da EMAEI (Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva)			70				
Relatório do Projeto de Cidadania e Desenvolvimento.			80				
Relatório da Equipa PAFC (Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular)			80				
Total:	0	70	73	70			
d)	Conciliar as atividades e recursos, às pressões a longo e curto prazo e às necessidades das partes interessadas.	Evidências	P	D	C	A	
		Plano de Contingência Covid	70				
		Gestão / otimização dos recursos tecnológicos		70			
		Plano de Formação da ESCT				80	
		Relatórios de monitorização do Plano de Implementação do Ensino a Distância (atividades e gestão dos recursos durante o Plano de Contingência)			80		
Total:	70	70	80	80			
TOTAL DO SUBCRITÉRIO:							
		55	71	74	70		
68							

Pontos fortes/ Evidências:

- Diversidade de atividades singulares e de projetos estruturantes.
- Existência de projetos estruturantes consolidados e enraizados na escola promotores da cidadania: Parlamento dos Jovens, Orçamento Participativo; Clube Europeu, Clube da Ciência, Projeto da Saúde Escolar, etc).
- Construção partilhada do Projeto Educativo: no processo de revisão do Projeto Educativo houve a preocupação de ouvir e de ter em consideração as necessidades e expectativas dos docentes, não docentes, alunos e encarregados de educação.
- O Conselho Pedagógico discute e delibera sobre as orientações estratégicas e de planeamento propostas.

- As questões relacionadas com a estratégia e planeamento são apresentadas e discutidas nas reuniões dos Departamentos Curriculares e das Secções Curriculares.
- Envolvimento das partes interessadas assegurando respostas educativas diferenciadas.
- O Projeto Educativo estabelece objetivos distribuídos por Eixos Estratégicos.
- A avaliação das atividades singulares e das atividades integradas em projetos estruturantes pelos docentes que as coordenam.

Propostas de melhoria:

- Avaliar e ajustar as atividades e projetos do PAA às metas e os objetivos operacionais do Projeto Educativo da ESCT e do Contrato de Autonomia.
- Incrementar a organização de atividades dentro e fora do espaço escolar, envolvendo toda a comunidade educativa.
- Articular o Plano Anual de Atividades da escola com o Projeto Educativo Local/ Municipal.
- Melhorar o envolvimento das partes interessadas (colaboradores, pais, alunos e stakeholders externos) na definição da estratégia e do planeamento da organização.
- Reavaliar e ajustar as formas de mobilização e de participação dos alunos nas atividades singulares e nos projetos estruturantes da escola.
- Aplicar o modelo de referência básico para a gestão da qualidade.
- Recolha periódica de sugestões junto das partes interessadas tendo como objetivo a melhoria da qualidade dos serviços prestados.
- Reavaliar e reajustar os planos estratégicos e operacionais em função dos resultados, garantindo a participação das partes interessadas.
- Identificar os *stakeholders-chave* da organização.
- Avaliar o impacto dos projetos estruturantes, inscritos no PAA da escola, junto dos *stakeholders-chave*.
- Assegurar que as atividades singulares e as atividades integradas em projetos estruturantes sejam avaliadas pelo público-alvo de forma a aferir a qualidade do seu impacto junto dos destinatários.
- Avaliar e ajustar as atividades e os projetos realizados no âmbito do PAA às necessidades e expectativas dos Stakeholders (partes interessadas).

Subcritério 2.3 - Comunicar e implementar a estratégia e o planeamento em toda a organização e revê-los de forma regular.²²

Medidores/Descritores		Iniciativas/ Evidências	P	D	C	A
a)	Desenvolver e aplicar métodos para medir o desempenho da instituição a todos os níveis em termos da relação entre inputs/ entradas e outputs/ resultados (eficiência) e entre outputs e outcomes/ impactos (eficácia).	Plano de Implementação da Avaliação Interna CAF	80			
		Plano de implementação do Ensino a Distância	80			
		Questionário aos alunos dos cursos profissionais		70		
		Inquérito por questionários no âmbito da avaliação interna		60		
		Questionários aos alunos, pais/EE e professores destinados à monitorização do Ensino a Distância.		70		
		Monitorização do Plano +EC				80
		Resultados periódicos da avaliação e progressão modular dos alunos e respetivos painéis de indicadores		80		
		Resultados dos questionários da monitorização do ensino à distância.		80		
		Portal infoescolas - dados relativos à organização: (http://infoescolas.mec.pt/)				70
		Relatório resultados dos exames nacionais				60
		Total:	80	72	65	80
b)	Avaliar a necessidade de reorganizar e melhorar estratégias e métodos de planeamento envolvendo as partes interessadas.	Iniciativas/ Evidências	P	D	C	A
		Projeto de intervenção do Diretor	70			
		Projeto Educativo	70			
		Atas do Conselho Pedagógico		70		
		Atas dos conselhos de Turma		70		
		Atas dos Departamentos Curriculares		70		
		Revisão dos Critérios da Avaliação do Desempenho Docente				60
		Relatórios reflexivos do Desempenho das funções de Coordenação de Departamento e de Coordenação da Secção Curricular			60	
		Relatórios reflexivos do Desempenho das funções de Diretores de Curso			60	
		Relatórios reflexivos do Desempenho das funções de Coordenadores de Projetos Estruturantes.			60	
		Relatório da BE/CRE			70	
Total:	70	70	63	60		
c)	Traduzir os objetivos estratégicos e operacionais da instituição em planos de ação e atividades relevantes para a instituição, as suas unidades orgânicas e colaboradores.	Iniciativas/ Evidências	P	D	C	A
		Projeto de Autonomia	90			
		Plano Anual de Atividades (Inovarvaa)			80	
		Plano de E@D		80		
		Plano de Formação da ESCT		70		
		Plano de Contingência para combate à pandemia				80
		Plano de Implementação da CAF (Estrutura Comum de Avaliação)		70		
		Plano +EC - PNPSE				70
		Plano da BE/CRE				70
		Projeto da EMAEI				80
		Projeto Cidadania e Desenvolvimento		80		
Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular		80				

²² Este subcritério incide essencialmente sobre o planeamento operacional (Plano Anual de Atividades, desenvolvimento dos Projetos de Escola, outros planos de ação), a monitorização da execução, a revisão dos métodos de planeamento, a comunicação interna dos planos/projetos e a avaliação dos resultados.

		Plano OpTE	60			
		Planificações Anuais		80		
		Critérios Gerais e Específicos de Avaliação			70	
		GAAF				80
		Questionário	Pontos (0-100)			
		Docentes:				
		2.2. Os objetivos do Projeto Educativo da escola são referências no meu trabalho.			83	
		Total:	75	77	78	76
		Evidências	P	D	C	A
		Atas do Conselho Pedagógico	80			
		Atas dos Departamentos/ Secções Curriculares		80		
		Email institucional para todas as partes interessadas internas incluindo pais/EE		90		
		Agenda mensal (Direção)		50		
		Utilização das aplicações Google Suite (Google Drive; Google Reuniões,...)			80	
		Plataforma Inovar - SIGE		80		
		Página Web da ESCT		70		
		Plataforma Moodle			30	
		Redes sociais: facebook; Instagram		40		
		Jornal escolar Trigal				80
		Questionário	Pontos (0-100)			
		Docentes:				
		2.6. A escola divulga a sua atividade à comunidade.			85	
		Não docentes:				
		2.8. A Escola divulga a sua atividade à comunidade.			79	
		Total:	80	68	69	80
		TOTAL DO SUBCRITÉRIO:	76	72	71	74
			73			

Pontos fortes/ Evidências:

- Elaboração do Relatório de Execução do Plano Anual de Atividades.
- Elaboração do Relatório Anual de Progresso.
- Questionários aplicados aos alunos dos Cursos Profissionais para a avaliação do funcionamento do respetivo curso.
- Implementação do Modelo de Autoavaliação CAF (Estrutura Comum de Avaliação).
- Utilização da plataforma INOVARpaa na elaboração do Plano Anual de Atividades, concretamente, para o registo, aprovação/ validação, publicitação e avaliação das atividades e dos projetos.
- Existência da Plataforma Moodle.

Propostas de melhoria:

- Aplicar o modelo de referência básico para a gestão da qualidade.
- Definir e apresentar à comunidade um Plano de Melhoria resultante do processo de avaliação interna (Modelo CAF).

- Monitorizar os resultados do ensino e formação profissional através do levantamento e da atualização das taxas de empregabilidade dos ex-alunos dos cursos profissionais nos dois anos anteriores.
- Planear e implementar a norma de controlo interno dando conhecimento aos colaboradores implicados.
- Constituição de equipas, envolvendo elementos de todas as partes interessadas, com o propósito de definir e submeter os planos de melhoria à aprovação do Conselho Pedagógico.
- Definir e implementar planos de ação com vista a concretizar os planos de melhoria.
- Melhorar as formas de divulgação das atividades singulares e das atividades inseridas em projetos estruturantes na comunidade escolar e local.

Subcritério 2.4 - Planear, implementar e rever a inovação e a mudança.²³

Medidores/Descritores		Evidências	P	D	C	A	
a)	Debater a modernização e a inovação planeadas e respetiva implementação com as partes interessadas relevantes.	Projeto de Intervenção do Diretor	80				
		Eixos Estratégicos do Projeto Educativo	80				
		Agenda/ Atas do Conselho Pedagógico	70				
		Atas das reuniões de Departamento/ secções curriculares		60			
		Planos Curriculares de Turma		40			
		Atas dos Conselhos de Turma		40			
		Relatório da Equipa PAFC (Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular)			80		
		Equipa coordenadora da experiência piloto de implementação do projeto MAIA		80			
		Ações de Curta Duração (ACD) no âmbito da Autonomia e Flexibilidade Curricular		70			
		Sessões de trabalho conjuntas com a Equipa do Projeto Maia e a Equipa PAFC sobre gestão curricular e avaliação das aprendizagens.				70	
		Plano de E@D e relatórios elaborados pela equipa de monitorização.			80		
		Questionário		Pontos (0-100)			
		Docentes:					
		1.4. A liderança da ESCT estimula a inovação.				81	
1.6. O Conselho Pedagógico promove iniciativas de inovação pedagógica.				73			
Não docentes:							
1.4. A Direção estimula e aceita a inovação.				85			
Total		77	58	80	70		
b)	Criar e desenvolver uma nova cultura aberta à inovação através da formação, do <i>benchlearning</i> ^{24*} e da criação de laboratórios de aprendizagem.	Evidências		P	D	C	A
		Projeto de Intervenção do Diretor	70				
		Projeto Educativo	80				
		Entrevista ao Diretor		65			
		Atas do Conselho Pedagógico		70			
		Plano de Formação da ESCT			80		
		Projetos Erasmus +			80		
Projeto da Equipa de Autonomia e Flexibilidade Curricular			80				

²³ Este subcritério incide essencialmente sobre a estratégia de modernização, inovação, gestão da mudança e sua implementação.

²⁴ *Benchlearning* é aprender com os pontos fortes de outras organizações, bem como o que fazem bem, procurar inspiração para o seu próprio trabalho e também aprender com os erros. É um processo ativo e contínuo e não apenas uma comparação de indicadores, factos e medidas.

	Plano Anual de Atividades (registos no INOVARpaa)				40
	Projeto Maia		50		
	Questionário	Pontos (0-100)			
	Docentes:				
	2.6. A escola divulga a sua atividade à comunidade.			85	
	Não docentes:				
	2.8. A Escola divulga a sua atividade à comunidade.			79	
	Total	75	62	81	40
	Evidências	P	D	C	A
c)	Projeto de Intervenção do Diretor	50			
	Projeto Educativo	70			
	Aplicação dos questionários às principais partes interessadas no âmbito da autoavaliação.		70		
	Elaboração de estatísticas periódicas relativas aos resultados da avaliação dos alunos		70		
	Plano de Formação da ESCT		80		
	Relatório da Coordenação do Plano de Formação				
	Plano EQAVET	80			
	Relatórios dos Diretores de Curso			60	
	Atas do Conselho Pedagógico				80
	Atas dos Departamentos Curriculares			70	
	Total:	67	73	70	80
d)	Evidências	P	D	C	A
	Relatório dos Diretores dos Cursos Profissionais			60	
	Centro Qualifica		30		
	Projeto de Flexibilidade e Autonomia Curricular.		40		
	Plano EQAVET	40			
	Relatório do funcionamento dos cursos profissionais			40	
	Total:	40	35	50	0
TOTAL DO SUBCRITÉRIO:		65	57	70	48
60					

Pontos fortes/ Evidências:

- A inovação e a mudança constituem um dos eixos estratégicos do projeto de intervenção do Diretor e do Projeto Educativo.
- A organização habituou-se a viver com um plano de mudança emergente, respondendo aos desafios com os quais vai sendo confrontada (exemplo: o E@D durante o confinamento provocado pela pandemia).
- Foram criadas as assessorias orientadas para a modernização e para a mudança.
- Partilha de experiências em reuniões da Rede de Bibliotecas Escolares.
- Aposta na internacionalização: as mobilidades do Programa Erasmus+ destinadas a alunos, professores e ao pessoal não docente constituem um importante fator indutor da inovação e da modernização da organização.
- A contínua valorização pessoal e profissional dos recursos humanos da escola, visível, por exemplo, o número de docentes que colaboram com o Centro de Formação Francisco de Holanda, como formadores e membros de equipas associadas a projetos de inovação pedagógica, constitui um fator indutor da inovação e da mudança.
- O envolvimento da Associação de Pais e Encarregados de Educação na vida escolar.
- Implementação do projeto de Flexibilidade e Autonomia Curricular.

- Auscultação das partes interessadas sobre a planificação e gestão do currículo através de um questionário.
- Os alunos dos cursos profissionais são chamados a expressar a sua opinião sobre o funcionamento dos cursos que frequentam.
- O projeto EQAVET estimula a inovação e a mudança no âmbito da educação e formação profissional.

Propostas de melhoria:

- Avaliar o plano de modernização e de mudança ajustando-o às necessidades e expectativas dos stakeholders internos e externos.
- Reforçar a aposta num plano de formação dos colaboradores orientado para a inovação e para a modernização.
- Incrementar a partilha de experiências em reuniões da Rede de Bibliotecas Escolares.
- Fomentar a partilha de boas práticas com organizações externas tendo em vista manter a organização alinhada e atualizada em termos de inovação e de modernização.
- Estabelecer parcerias com pessoas/ entidades que perspetivem resultados de impacto positivos em termos de inovação e modernização.
- Desenvolver uma cultura de partilha e de inovação, rentabilizando as competências técnicas e científicas dos recursos humanos da organização.
- Envolver os colaboradores na construção, divulgação e implementação do plano de inovação e modernização da organização, tornando-o credível e exequível.
- Calcular, avaliar e divulgar aos colaboradores e às partes interessadas os indutores internos e externos para a inovação e a modernização organizacional.
- Promover a análise e discussão dos currículos, em contexto formal (ações de formação, p. e.) e informal, com todas as partes interessadas, internas e externas, ajustando-os à inovação profissional e às novas exigências legais, sociais, científicas, académicas bem como do mercado de emprego/ trabalho.
- Ajustar o Plano de Flexibilidade e Autonomia Curricular à natureza da organização, numa perspetiva de inovação e modernização.

CRITÉRIO 3 - PESSOAS

Subcritério 3.1 - Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidade com o planeamento e a estratégia.²⁵

Medidores/Descritores		Evidências	P	D	C	A
a)	Gerir o recrutamento e o desenvolvimento de carreiras com respeito pela equidade no trabalho, igualdade de oportunidades e diversidade de aspetos**	Projeto de Intervenção do Diretor	70			
		Projeto Educativo	70			
		Processos concursais para admissão de assistentes operacionais.		80		
		Processos concursais para admissão dos técnicos do Centro Qualifica.		80		
		Processos concursais para admissão dos docentes		80		
		Monitorização da carreira docente na plataforma SIGHRE da DGAE				90
		Cumprimento dos procedimentos legais na progressão da carreira docente e não docente				90
Total:			70	80	0	90
b)	Analisar regularmente as necessidades atuais e futuras de recursos humanos, tendo em conta as necessidades e expectativas das partes interessadas e a estratégia da instituição.	Projeto de Intervenção do Diretor	40			
		Projeto Educativo	60			
		Plano de formação da ESCT				80
		HelpDesk		80		
		Relatório de Avaliação dos Cursos Profissionais			70	
Total:			55	80	70	80
c)	Apoiar as pessoas que estão envolvidas no desenvolvimento e/ ou utilização de aplicações de novas tecnologias e implementação da administração.	Projeto de Intervenção do Diretor	60			
		Assessoria à Gestão das Plataformas, Redes, Projetos, Equipamentos Digitais e Segurança				80
		Entrevista às técnicas do GAAF (Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família.	30			
		Apoio da Equipa Helpdesk aos docentes e não docentes		80		
		Relatórios de desempenho no âmbito dos projetos			50	
		Apoio na gestão da plataforma moodle		60		
		Formação na área das tecnologias de informação e comunicação		70		
Total:			45	70	50	80
d)	Realização das ações de formação necessárias para o cumprimento dos objetivos/ metas.	Projeto de Intervenção do Diretor	60			
		Plano de formação da ESCT				80
		Entrevista ao Diretor	55			
		Entrevista às técnicas do GAAF (Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família.		70		
		ACD no âmbito do Projeto de Autonomia e Flexibilidade		70		
		Relatório da Coordenação do Plano de Formação.			70	
Total:			57	70	70	80
TOTAL DO SUBCRITÉRIO:			57	75	48	83
			66			

²⁵ Este subcritério incide essencialmente sobre a política de gestão de recursos humanos (planeamento de RH, recrutamento, gestão e avaliação do desempenho, recompensa e desenvolvimento de carreira). Considerando que o subcritério 3.2 incide sobre o desenvolvimento de competências, optou-se por não abordar este tema neste subcritério de modo a evitar a repetição de informação.

Pontos fortes/ Evidências

- Contratação de recursos humanos baseada em critérios claros e objetivos (ex: referência à lei que sustenta a contratação pública; existência de grelhas de análise e classificação para análise de portefólio e entrevista; critérios de avaliação de candidaturas publicados na página web da escola/agrupamento e na plataforma SIGRHE da DGAE);
- Aceitação e envolvimento dos colaboradores em projetos valorizadores do desenvolvimento pessoal e profissional: projetos de internacionalização; Centro Qualifica; Modelo CAF; integração no quadro de formadores do CFFH; envolvimento em projetos de inovação pedagógica.
- Existência de um sistema de substituição/ permuta e transferência de aulas que procura responder às necessidades individuais e aos objetivos da organização.
- Levantamento das necessidades de formação contínua junto dos docentes e não docentes para a elaboração do Plano de Formação da ESCT.
- Apoio da Equipa Helpdesk na capacitação dos Assistentes Técnicos na utilização das plataformas de gestão administrativa e financeira.

Propostas de melhoria:

- Elaborar um manual de acolhimento para pessoal docente e não docente.
- Elaborar, com o apoio dos colaboradores, manuais de procedimentos sobre os vários serviços atribuídos aos assistentes técnicos e assistentes operacionais com o objetivo de facilitar/ estimular o trabalho colaborativo e a rotatividade de funções.
- Melhorar as formas de divulgação dos critérios de distribuição do serviço docente e não docente.
- Reforçar a formação nas áreas identificadas como carecidas de competências dos recursos humanos face às necessidades da organização.
- Estabelecimento de ciclos de atividade em determinado setor, aumentando a capacidade adaptativa do pessoal não docente;
- Reforçar as sessões de capacitação junto dos colaboradores (pessoal docente e não docente) para a aquisição/ desenvolvimento de competências específicas.
- Ampliar as oportunidades de formação do pessoal não docente.
- Estimular o processo de replicação da formação junto dos pares.

Subcritério 3.2 - Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais.

Medidores/Descritores		Evidências	P	D	C	A		
a)	Debater, estabelecer e comunicar a estratégia para o desenvolvimento de competências.	Projeto de Intervenção do Diretor	70					
		Projeto Educativo				70		
		Atas do Conselho Pedagógico	60					
		Plano de Implementação do Ensino a Distância		70				
		Plano de Formação da ESCT				80		
		Plano do Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular		80				
		Assessoria para as Redes, Projetos, Equipamentos Digitais e Segurança.		80				
		Relatório da Implementação do Plano de Formação da ESCT				70		
		Identificação de necessidades de formação		60				
		Mobilidades no âmbito do Programa Erasmus+		70				
		Total:	65	72	70	75		
b)	Desenvolver um plano de desenvolvimento e formação para todos os colaboradores de forma concertada.	Atas do Conselho Pedagógico	60					
		Plano de formação da ESCT				80		
		Relatório do Plano de formação da ESCT			70			
		Relatório do Projeto de Flexibilização e Autonomia Curricular			70			
		Relatório do Projeto de Cidadania e Desenvolvimento			70			
		Equipa Helpdesk		60				
		Inquérito por questionário / ítems		Pontos (0-100)				
		Docentes:						
		3.2. A Direção incentiva a minha formação profissional.			75			
		3.3. O Conselho Pedagógico estimula iniciativas orientadas para a minha formação.			71			
		Não Docentes:						
		3.2. A Direção preocupa-se em incentivar a minha formação profissional.			74			
		Total:	60	60	72	80		
TOTAL DO SUBCRITÉRIO:	63	66	71	78				
70								

Pontos fortes/ Evidências

- Elaboração de um Plano de Formação para a comunidade escolar, articulado com o projeto educativo e de acordo com as expectativas e necessidades dos colaboradores, implementado por formadores internos e externos.
- Existência de um Plano de Formação que contempla ações de formação que contribuem para o desenvolvimento das competências necessárias à plena consecução dos eixos estratégicos do Projeto Educativo.
- O coordenador do Plano de Formação apresenta periodicamente o grau de execução do Plano de Formação em Conselho Pedagógico.
- Envolvimento de um número significativo de docentes nas ações de formação orientadas para os projetos de inovação pedagógica e profissional.

- Formação associada a projetos de inovação pedagógica (ex: Autonomia e Flexibilidade curricular; Cidadania e Desenvolvimento; Avaliação - Projeto MAIA; NEPSO, Rato de Biblioteca, Etwinning...).
- Disponibilidade dos docentes de diversas áreas do saber e com formação específica em novos projetos para acompanharem os seus pares e outras partes interessadas da organização, contribuindo para ambientes educativos inovadores.
- Aposta na formação das estruturas intermédias para a implementação da mudança.

Propostas de melhoria:

- Avaliar o impacto da implementação do plano de formação na comunidade escolar, reajustando-o às necessidades individuais e aos objetivos da organização.
- Estabelecer parcerias com os *stakeholders* externos para que, de forma recíproca, se enriqueçam/ valorizem os respetivos planos de formação, orientando-os para a inovação e a modernização.
- Discutir sobre a pertinência da implementação de um plano de supervisão/ intervenção pedagógica como estratégia de trabalho colaborativo, para a valorização profissional dos docentes e para a melhoria dos resultados escolares.

Subcritério 3.3 - Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar.²⁶

Medidores/Descritores		Evidências	P	D	C	A
a)	Promover uma cultura de diálogo e comunicação aberta e de encorajamento do trabalho em equipa procurando acordo/ consenso entre os colaboradores.	Projeto de Intervenção do Diretor	80			
		Eixos Estratégicos do Projeto Educativo	80			
		Entrevista ao Diretor		60		
		Entrevista às técnicas do GAAF (Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família)		50		
		Atas do Conselho Pedagógico	70			
		Atas das reuniões de Departamento/ Secção Curricular				70
		Projeto de Cidadania e Desenvolvimento				70
		Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular				70
		Projeto Mindfulness para pessoal docente não docente.		60		
		Relatórios no âmbito da avaliação interna aos docentes e não docentes				60
		Total:	77	57	60	70
b)	Envolver os colaboradores no desenvolvimento de planos, estratégias, objetivos, conceção de processos e na identificação e implementação de ações de melhoria.	Evidências	P	D	C	A
		Plano Anual de Atividades		80		
		Plano de implementação do modelo de autoavaliação CAF	70			
		Entrevista ao Diretor		60		
		Entrevista às técnicas do GAAF (Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família).		60		

²⁶ Este subcritério incide essencialmente sobre o envolvimento dos docentes e não docentes na gestão da escola e sobre as condições de trabalho.

		Processo de revisão do Projeto Educativo				80
		Processo de revisão do Regulamento Interno.				80
		Processo de elaboração dos critérios de avaliação das aprendizagens dos alunos (Atas dos Departamentos/ Secções curriculares; Atas das reuniões do Conselho Pedagógico)				70
		Processo de revisão das planificações curriculares (atas dos Departamentos/ Secções curriculares; atas das reuniões do Conselho Pedagógico)				80
		Alterações no funcionamento da organização provocadas pela pandemia (E@D; planos de contingência,...)				80
		Plano Curricular de Turma		70		
		Relatório de monitorização da implementação do E@D.			80	
		Questionário	Pontos (0-100)			
		Docentes:				
		2.5. Sou ouvido(a) pela Direção em matérias relacionadas com a gestão da escola.			68	
3.4. Participo em atividades de articulação curricular.			83			
Total:	70	75	77	78		
c)	Realizar, periodicamente, inquéritos aos colaboradores, publicando e dando feedback sobre os resultados e ações de melhoria.	Evidências	P	D	C	A
		Projeto Educativo	70			
		Relatórios dos DT				60
		Relatórios dos Coordenadores de Departamento/ Secção				60
		Inquéritos no âmbito da Avaliação Interna (CAF)		70		
		Inquéritos para a monitorização e regulação do Ensino a Distância (E@D)			70	
		Inquéritos no âmbito da Autonomia e Flexibilidade Curricular			70	
		Inquéritos no âmbito do Projeto de Cidadania e Desenvolvimento			70	
		Questionários no âmbito da avaliação dos cursos profissionais.			60	
		Resultados do inquérito "Estudantes à saída do ensino secundário 2018-2019" da DGEEC			70	
Total:	70	70	68	60		
TOTAL DO SUBCRITÉRIO:	72	67	68	69		
					69	

Pontos fortes/ Evidências

- Definição de tempo comum no horário dos docentes destinado ao trabalho colaborativo.
- Existência de momentos de debate nas reuniões de departamento/ secção curricular.
- Publicitação dos resultados dos questionários aplicados aos colaboradores.
- Projeto Mindfulness destinado ao pessoal docente e ao pessoal não docente.
- Envolvimento da comunidade escolar na discussão dos documentos estruturantes (projeto educativo, regulamento interno).
- Participação alargada dos docentes na conceção dos documentos de suporte às planificações anuais e dos critérios gerais de avaliação das aprendizagens dos alunos.
- Envolvimento dos colaboradores no processo de autoavaliação.
- Inquéritos às partes interessadas no âmbito de:
 - Avaliação Interna (CAF)
 - Monitorização e regulação do Ensino a Distância (E@D);

- Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular;
- Projeto de cidadania e Desenvolvimento;
- Avaliação dos cursos profissionais.

Propostas de melhoria:

- Promover o trabalho colaborativo, estimulando a interação, a motivação, a envolvimento, a criatividade e a melhoria das relações interpessoais.
- Repensar o modelo das reuniões formais de docentes de forma a estimular o trabalho colaborativo.
- Elaborar, avaliar e ajustar um manual de segurança e bem-estar na escola.
- Criar mecanismos que promovam o debate de ideias e a reflexão (caixa de sugestões, por exemplo), para além do espaço de debate nas reuniões formais;
- Sensibilizar as partes interessadas para uma reflexão sobre a pertinência de se proceder ao enquadramento curricular da “Educação para o Risco”.

CRITÉRIO 4 - PARCERIAS E RECURSOS

Subcritério 4.1 - Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações.²⁷

Medidores/Descritores		Evidências	P	D	C	A	
a)	Desenvolver parcerias multifacetadas, utilizando os recursos atuais da sociedade e das empresas, que contribuam para os processos educacionais dos alunos/formandos e professores/ formadores numa perspetiva de aprendizagem global.	Projeto de Intervenção do Diretor	60				
		Entrevista ao Diretor		70			
		Entrevista às técnicas do GAAF (Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família)		80			
		Programa Erasmus+		80			
		Projetos Etwinning		60			
		Protocolo com a Universidade do Minho - estágios		70			
		Protocolo com a UTAD - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro - estágios		70			
		Protocolos de Estágios profissionais		90			
		Projeto “Em busca de Sorrisos”		60			
		Projeto Eco-escolas		70			
		Parceria com o IGOT - Instituto de Geografia e Ordenamento do Território e Centro de Estudos Geográficos		70			
		Parcerias no âmbito do Projeto Educação para a Saúde					70
		Parceria com a Fundação Vox Populi (projetos Rato de Biblioteca e NEPSO)					80
		Relatório de desempenho das funções de Diretor de Curso				50	
Total:			60	72	50	75	

²⁷ Este subcritério incide essencialmente sobre o estabelecimento, monitorização e avaliação de parcerias.

b)	Aumentar a capacidade institucional, explorando as possibilidades de estágios profissionais.	Cooperação com a Universidade do Minho na prestação de estágios aos alunos da Licenciatura em História		70			
		Cooperação com a UTAD - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro na realização de estágios por alunos da licenciatura de Educação Física.		70			
		Total:	0	70	0	0	
c)	Definir as tarefas e responsabilidades de gestão das parcerias, incluindo as funções de controlo, avaliação e revisão.	Plano de Estágio	20				
		Protocolos de estágios profissionais				60	
		Relatório dos Diretores de Curso			70		
		Projeto de Intervenção 2019-2023 (EQAVET)		80			
Total:	20	80	70	60			
d)	Monitorizar, avaliar e ajustar processos relacionados com o estabelecimento de parcerias, tendo em conta objetivos previamente definidos.	Projeto de Intervenção 2019-2023 (EQAVET)		80			
		Relatório do Diretores de Curso			70		
		Total:	0	76	70	0	
TOTAL DO SUBCRITÉRIO:			27	75	48	34	
			46				

Pontos fortes/ Evidências

- A presença de representantes da comunidade local no Conselho Geral: Universidade do Minho, Câmara Municipal e do tecido empresarial local.
- Participação da escola em projetos municipais (ex: orçamento participativo e projetos de natureza ambiental/ desenvolvimento sustentável).
- Colaboração com IPSS locais no âmbito do projeto "Em Busca de Sorrisos".
- Parcerias com empresas e entidades locais recetoras/ promotoras de estágios profissionais (formação em contexto de trabalho):
 - Curtir Ciência - Centro de Ciência Viva de Guimarães .
 - Universidade do Minho, nomeadamente com o Departamento de Engenharia de Polímeros.
 - Junta de Freguesia de Caldas das Taipas.
 - Jornal Reflexo.
 - Associação ADIT.
 - Taipas Turitermas (Taipas Termal).
 - Hospital da Luz.
 - CEF Taipas.
 - Espaço Empresas de Guimarães.
 - Grupo Maintarget.
 - Sindicato dos Trabalhadores de Comércio, Escritórios e Serviços do Minho.
 - Serralharia Martinho.
 - Gabinete de Engenharia - Desenvolvimento de Produtos - Eng. Tome Preference Portugal - Sistemas Informáticos, Lda.
- Parcerias com escolas de outros países no âmbito de projetos Etwinning.
- Parcerias com outras instituições de ensino e de formação no âmbito das mobilidades ao abrigo de Erasmus+.

- Estreita colaboração com a Associação de Pais/ Encarregados de Educação da ESCT
- Parceria com a UTAD em estágios profissionais no âmbito da licenciatura de Educação Física.
- Parcerias com a Universidade do Minho em diversas vertentes:
 - na monitorização estágios no âmbito da licenciatura em ensino de História;
 - na realização de ações de formação na ESCT tendo como formadores docentes da universidade;
 - participação de docentes universitários em palestras sobre temáticas diversas (ex: Semana da Ciência, atividade ligada ao projeto Ciência Viva);
- Parcerias com diversas instituições tendo como objetivo a dinamização de projetos de natureza pedagógica, científica e tecnológica:
- Fundação Vox Populi: Nepso e Rato de Biblioteca;
- Projeto "Nós Propomos". Uma parceria com o IGOT - Instituto de Geografia e Ordenamento do Território e Centro de Estudos Geográficos.
- Parcerias no âmbito do projeto Educação para a Saúde com diversas entidades:
- Sociedade Portuguesa de Contraceção;
- Associação para o Planeamento da Família;
- Associação Portuguesa de Intervenção Cardiovascular - Sociedade Portuguesa de Cardiologia;
- Liga Portuguesa contra o Cancro e a Cruz Vermelha Portuguesa.
- No Projeto de Intervenção 2019-2023 (EQAVET) estão definidas as atribuições e responsabilidades dos vários parceiros internos:
 - diretores de turma;
 - diretores de curso;
 - GAAF;
 - Observatório de Qualidade;
 - Observatório de Empregabilidade.

Propostas de melhoria:

- Registrar e publicitar os níveis de satisfação das empresas que proporcionam estágios.
- Propor ao Observatório de Empregabilidade o estabelecimento de um plano de ação com o objetivo de agilizar e monitorizar a gestão das parcerias, incluindo o controlo, a avaliação e revisão.
- Avaliar e ajustar os instrumentos de aferição dos níveis de satisfação, motivação, ambiente de trabalho e da qualidade do serviço educativo da ESCT por parte dos colaboradores internos e comunidade, incluindo os parceiros externos.

- Promover encontros, seminários, congressos, workshops com potenciais *stakeholders* tendo em vista estreitar o relacionamento entre a escola e as entidades locais, partilhando conhecimento e recursos (por exemplo, a criação de um *Fórum Anual de Stakeholders* da ESCT).
- Rever as estratégias de valorização pública dos parceiros da organização (ex: em eventos organizados ou não pela ESCT, nas páginas web ou em placards do recinto escolar).

Subcritério 4.2 - Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos.²⁸

Medidores/Descritores	Evidências	P	D	C	A	
a)	Entrevista às técnicas do GAAP (Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família)		70			
	Processo de revisão do Projeto Educativo				70	
	Processo de revisão do Regulamento Interno				40	
	Reunião de delegados de turma		40			
	Presença dos delegados de turma nos Conselhos de Turma (atas)		40			
	Presença dos representantes dos pais /EE nos Conselhos de Turma (atas)		50			
	Presença dos representantes dos pais/EE no Conselho Geral (atas)		70			
	Presença da representante dos alunos no Conselho Geral (atas)		70			
	Presença da representante dos Pais/EE no processo de avaliação interna - CAF (atas)		50			
	Presença dos representantes dos alunos no processo de avaliação interna - CAF (atas)		40			
	Envolvimento dos alunos na eleição da Associação de Estudantes <i>[fonte: (Inquérito "Estudantes à saída do ensino secundário 2018-2019" da DGEEC)]</i>				91	
	Participação formal dos alunos numa lista candidata à Associação de Estudantes <i>"Estudantes à saída do ensino secundário 2018-2019" da DGEEC]</i>				38	
	Inquérito por questionário		Pontos (0 a 100)			
	Alunos:					
	4. Sou ouvido pela Direção sobre questões relacionadas com o funcionamento da escola.				66	
	12. Sinto-me motivado/a para participar nos clubes e projetos da escola.				59	
	Pais/EE:					
3. Tive a oportunidade de participar na elaboração do Projeto Educativo da Escola.				54		
4. Tive a oportunidade de participar na elaboração do Regulamento Interno da Escola.				52		
6. A Direção responde, em tempo útil, às solicitações/questões apresentadas pelos P/EE.				76		
7. Os P/EE estão devidamente representados no Conselho Geral da escola.				75		

²⁸ Este subcritério incide essencialmente sobre a abertura da escola ao envolvimento dos alunos e dos pais/encarregados de educação na gestão da escola, em especial na criação de condições para esse envolvimento.

		8. A Associação de Pais e Encarregados de Educação incentiva-me a participar na vida da Escola.			69	
		Total	0	54	64	55
b)	Definir uma estrutura para procurar ativamente ideias, sugestões e reclamações dos alunos/ formandos ou dos seus representantes legais, recolhendo-as através de meios apropriados (por exemplo, através de sondagens, grupos de consulta, questionários, caixas de reclamações, inquéritos de opinião, etc). Analisar e explorar esta informação e divulgar os respetivos resultados.	Plano de Comunicação da ESCT	30			
		Criação da Assessoria de Avaliação Interna		80		
		Assessoria à Inovação, Comunicação, Promoção de Imagem e Integração no Mercado de Trabalho		80		
		Questionários no âmbito da Avaliação Interna CAF			70	
		Inquérito "Estudantes à saída do ensino secundário 2018-2019" da DGEEC				80
		Inquérito aos alunos para a avaliação do funcionamento dos Cursos Profissionais				60
		Total	30	80	70	70
c)	Monitorização/ avaliação dos procedimentos ou objetivos/ metas relacionadas com o envolvimento dos alunos e dos pais/EE na gestão da escola.	Plano de implementação do modelo de Avaliação Interna - CAF	70			
		Relatório de execução do Plano Anual de Atividades				60
		Relatório da monitorização da implementação do Plano de Ensino a Distância (E@D)			70	
		Resumos das atas dos conselho de turma		70		
		Total	70	70	70	60
d)	Assegurar a atualização da informação sobre a evolução do comportamento individual e social dos alunos, de forma a evitar processos desatualizados de consulta ou produção de serviços ultrapassados.	Aplicação de questionários no âmbito de vários projetos		70		
		Resultados do questionário no âmbito da autoavaliação (CAF)			60	
		Resultados do questionário aos alunos no âmbito do Projeto para a Cidadania e Desenvolvimento			60	
		Resultados do questionários aos alunos sobre o funcionamento dos Cursos Profissionais				50
		Resumo do conteúdo das atas dos conselhos de turma			60	
				Total	0	70
TOTAL DO SUBCRITÉRIO:			25	69	65	61
			55			

Pontos fortes/ Evidências

- Intervenção dos alunos e dos pais/encarregados de educação na revisão do Projeto Educativo e do Regulamento Interno.
- Participação dos alunos e dos pais no processo de Avaliação Interna CAF.
- Participação dos alunos e dos pais / encarregados de educação em questionários de opinião/ satisfação sobre diversos aspetos da organização:
 - Cidadania e Desenvolvimento;
 - Ensino a distância;
 - Avaliação do funcionamento dos cursos profissionais
- Realização de workshops (geralmente dinamizados pelo GAAP) com ex-alunos da escola com objetivo de partilharem experiências de vida (sobre a sua profissão ou sobre as suas experiências com estudantes do ensino superior).

- Participação dos Pais/Encarregados de Educação em palestras sobre a sua experiência profissional (ex: *À conversa com...*)
- A Feira da Ciência constitui um espaço de criatividade e um momento de partilha de conhecimentos e experiências, em que os alunos assumem um grande protagonismo.
- Coordenação e dinamização, pelos alunos que frequentam a disciplina de Ciência Política, dos Orçamentos Participativos do Ministério da Educação e da Câmara Municipal.
- Incentivo à colaboração com as associações de estudantes e com as associações de pais/EE.
- Intervenção da associação de estudantes na vida da escola, através da possibilidade de apresentação de propostas de atividades para o Plano Anual de Atividades.
- Existência de um clube coordenado pelos alunos (ex: Clube Escola em Movimento)
- A Mostra Formativa na ESCT destinada aos alunos que terminaram o 9.º ano de escolaridade.
- A possibilidade dos alunos e dos pais/ EE apresentarem reclamações e sugestões sobre o funcionamento dos serviços da ESCT nos concelhos de turma.
- Criação de assembleias de turma nas aulas de AOE.
- Participação dos pais/encarregados de educação nas reuniões com os diretores de turma.
- Participação dos pais/encarregados de educação no horário de atendimento dos DT
- Participação dos alunos e dos pais/encarregados de educação em diversos questionários destinados a conhecer a sua opinião sobre diferentes aspetos da organização.

Propostas de melhoria:

- Mobilizar os alunos e os pais/encarregados de educação participarem na elaboração do Plano Anual de Atividades da Escola.
- Traçar um plano para mobilizar as partes interessadas da ESCT, especialmente os *stakeholders* externos, aproveitando a instituição do Dia da Escola para envolver mais os pais nas atividades da escola, quer como dinamizadores, quer como participantes em palestras, atividades desportivas, atividades lúdicas, assistir a sarau de talentos (dança, música, entrega de prémios).
- Melhoria/ revisão dos procedimentos relacionadas com o envolvimento dos alunos e dos pais/EE na gestão da escola.
- Dinamização de um concurso anual de criatividade na comunidade educativa com o objetivo de estimular o envolvimento das partes interessadas, sobretudo os alunos, na vida da escola e recolher um conjunto de ideias a serem integrada nos processos de gestão.
- Avaliar de forma sistemática ou periódica o impacto do envolvimento dos Pais/EE na vida da escola.
- Estudar o comportamento, os interesses e as expetativas dos alunos no sentido de os mobilizar/ envolver nas atividades da escola.

Subcritério 4.3 - Gerir os recursos financeiros.²⁹

Medidores/Descritores		Evidências	P	D	C	A
a)	Assegurar que os recursos financeiros são utilizados de forma eficiente e eficaz de acordo com a estratégia e o planeamento.	Projeto de intervenção do Diretor	70			
		Entrevista ao Diretor		70		
		Atas do Conselho Administrativo				80
		Atas do Conselho Geral			80	
		Total	70	70	80	80
b)	Assegurar a transparência orçamental e financeira no seio da instituição e para fins públicos.	Projeto de intervenção do Diretor	80			
		Entrevista ao Diretor		70		
		Atas do Conselho Administrativo				80
		Atas do Conselho Geral			80	
		Total	80	70	80	80
c)	Elaboração do orçamento anual em função do plano anual de atividades e recursos disponíveis.	Entrevista ao Diretor	30			
		Total	30	70	80	80
d)	Assegurar a gestão eficiente em termos de custo-eficácia dos recursos financeiros utilizando sistemas financeiros eficazes de controlo e de contabilidade de custos.	Projeto de intervenção do Diretor	70			
		Entrevista ao Diretor		70		
		Atas do Conselho Administrativo				80
		Atas do Conselho Geral			80	
		Total	70	70	80	80
TOTAL DO SUBCRITÉRIO:			63	70	80	80
			73			

Pontos fortes/ Evidências

- Candidatura a projetos diversos com garantia de financiamento.
- Elaboração da Conta de Gerência e sua apresentação/explicação ao Conselho Geral.
- Preocupações do Diretor e da comunidade escolar com o combate ao desperdício.
- Preferência pela difusão da informação e do conhecimento em suporte digital em detrimento do suporte físico, concretamente, pela impressão em papel.
- Preocupação com a gestão energética (criação de um responsável para a gestão energética na escola).
- Cumprimento dos procedimentos legalmente exigidos no sistema das compras públicas.

Propostas de melhoria:

- Avaliar e ajustar estratégias de combate ao desperdício.
- Apresentação no Plano Anual de Atividades dos custos das atividades afetos a cada Departamento ou outra estrutura intermédia.

²⁹ Este subcritério incide essencialmente sobre a forma como a escola gere os recursos financeiros, como planeia e monitoriza a sua utilização.

Subcritério 4.4 - Gerir o conhecimento e a informação.³⁰

Medidores/Descritores		Evidências	P	D	C	A	
a)	Desenvolver canais internos para assegurar que todos os colaboradores da instituição tenham acesso à informação e conhecimento necessários (materiais educacionais, materiais de apoio relacionados com a formação contínua, dados, etc.), incluindo os que dizem respeito às mudanças internas e melhorias de processos, de acordo com as atividades/tarefas atribuídas.	Plano de Comunicação da ESCT	60				
		Criação do email institucional para todas as partes interessadas: doentes, não docentes, alunos, pais/EE		80			
		Agenda mensal da direção		60			
		Site institucional da organização (http://www.esct.pt/sitiooficial/)				80	
		Plataforma Moodle da ESCT				60	
		Partilha de documentos institucionais e de recursos educativos através do Google Drive		80			
		Recurso à videoconferência para reuniões formais e para ações de formação durante o período de confinamento devido à pandemia COVID-19.				80	
		Boletim mensal		70			
		Jornal Trigal				80	
		Recurso às aplicações da Google para o processo de E@D				80	
		Total	60	73	80	73	
		b)	Assegurar o acesso e a permuta de informação fiável e relevante e de dados com todas as partes interessadas de forma sistemática, prática e acessível.	Evidências	P	D	C
Plano de Comunicação da ESCT	60						
Entrevista às técnicas do GAAP (Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família.				30			
Página web da ESCT						80	
Programa INOVAR nas suas várias valências						90	
Plataforma SIGE						90	
Agenda mensal				70			
Boletim mensal				60			
Estatísticas/ dashboards periódicos sobre o rendimento escolar dos alunos.				80			
Serviço de correio eletrónico institucional para docentes, não docentes, alunos e pais/EE				80			
Plataforma moodle						50	
Inquérito por questionário	Pontos (0 a 100)						
Docentes:							
4.5. O sistema de comunicação/ informação que utilizo na escola é eficaz.					88		
5.3. A comunicação entre a Direção e o PD é eficaz.					75		
Não Docentes:							
4.5. O sistema de comunicação/ informação existente na escola é eficaz.					69		
Pais/EE:							
15. A escola disponibiliza informação sobre as aprendizagens do meu educando.					80		
16. A escola garante o acesso a informações relativas ao aproveitamento do meu educando através das redes/ plataformas digitais da escola.					81		
Total	60	64	79	78			
c)	Monitorizar regularmente a informação e o conhecimento da instituição, assegurando a sua relevância, exatidão e fiabilidade da mesma, articulando-a com o planeamento estratégico e com as necessidades atuais	Plano de Comunicação da ESCT	60				
		Assessoria à Inovação, Comunicação, Promoção de Imagem e Integração no Mercado de Trabalho.		80			
		Assessoria à Gestão das Plataformas, Redes, Projetos, Equipamentos Digitais e Segurança		90			
		Assessoria à Avaliação Interna		70			
		Relatório de monitorização da implementação do Plano de E@D				80	

³⁰ Este subcritério incide essencialmente sobre a gestão do conhecimento entre os colaboradores/estruturas da escola, a comunicação interna, a recolha, disponibilização e permuta de informação com o exterior/partes interessadas.

	e futuras das partes interessadas.	Total	60	80	80	0
d)	Assegurar a transferência permanente do conhecimento entre os colaboradores da instituição (por exemplo, aconselhamento, tutoria, manuais escritos).	Plano de Comunicação da ESCT	60			
		Assessoria à Gestão das Plataformas, Redes, Projetos, Equipamentos Digitais e Segurança.		90		
		Equipa Helpdesk		90		
		Utilização das aplicações da Google para a partilha de informação e conhecimento de natureza diversa.		80		
		Relatório de desempenho no âmbito do Projeto "Comunicar com Moodle".			60	
		Total	60	87	60	0
TOTAL DO SUBCRITÉRIO:			60	80	75	38
			63			

Pontos fortes/ Evidências

- A eficácia da Assessoria à Gestão das Plataformas, Redes, Projetos, Equipamentos Digitais e Segurança, avaliada de forma muito positiva pelas partes interessadas através de inquérito por questionário durante monitorização do E@D) durante o confinamento provocado pela pandemia COVID-19.
- Criação de uma Assessoria à Inovação, Comunicação, Promoção de Imagem e Integração no Mercado de Trabalho.
- Existência de emails institucionais para docentes, não docentes, alunos e pais/encarregados de educação.
- Existência de uma página web oficial da organização.
- Utilização das redes sociais (facebook, instagram) para divulgação das atividades desenvolvidas pela escola.
- Utilização da plataforma moodle não só para o ensino a distância mas também para partilha de informação institucional e meio de avaliação dos órgãos e estruturas.

Propostas de melhoria:

- Reuniões dos representantes do pessoal não docente no Conselho Geral com os seus pares.
- Criação de uma caixa de sugestões nas instalações da escola de forma a permitir uma maior participação da comunidade educativa nos processos de gestão.

Subcritério 4.5 - Gerir os recursos tecnológicos.³¹

Medidores/Descritores		Evidências	P	D	C	A
a)	Garantir uma utilização segura, eficaz e eficiente da tecnologia, com particular atenção para as aptidões e capacidades das pessoas.	Plataforma Inovar nas suas diferentes aplicações.		90		
		Ferramentas da Google orientadas para os processos de ensino e de aprendizagem.		90		
		Plataforma Moodle				60
		Gestão da rede informática interna				90
		Criação de apoio direto e tutoriais pela Equipa HelpDesk para capacitação dos interessados.			70	
		Criação de endereços de correio eletrónico institucional para todas as partes interessadas (docentes, não docentes, alunos e pais/EE).		80		
		Total	0	87	70	75
b)	Utilizar eficientemente tecnologias apropriadas para: i) Gerir tarefas e projetos; ii) Gerir o conhecimento; iii) Apoiar atividades de aprendizagem e melhoria; iv) Apoiar a interação com as partes interessadas e os parceiros; v) Apoiar o desenvolvimento e a manutenção de redes internas e externas; vi) Apoiar a gestão financeira; vii) Apoiar a interação e a comunicação no seio da instituição; viii) Apoiar as interações com os clientes/alunos.	Plano de Implementação do ensino a distância E@D	70			
		Plataforma Inovar orientada para a gestão pedagógica (inovaralunos e inovarpaa)				80
		Plataforma Inovar orientada para a gestão administrativa/ financeira.				80
		Plataforma SIGE				70
		Ferramentas da Google orientadas para o processo de ensino e de aprendizagem (classroom, chat, meet, etc)		70		
		Plataforma Moodle				50
		Criação de apoio direto e tutoriais pela Equipa HelpDesk para capacitação dos interessados.		80		
		Criação de endereços de correio eletrónico institucional para todas as partes interessadas (docentes, não docentes, alunos e pais/EE).		80		
		Relatório da monitorização do plano de implementação do ensino a distância (E@D)				70
		Utilização dos cartões magnéticos para as transações internas		80		
		Total	70	77	70	70
c)	Desenvolver, implementar e avaliar soluções para aprendizagem e literacia digital e para "arenas" de aprendizagem, de modo a apoiar os principais processos de aprendizagem da instituição.	Plano de Implementação do ensino a distância E@D	60			
		Utilização das ferramentas Google para no processos de ensino e de aprendizagem, presencial e a distância.		80		
		HelpDesk		70		
		Plataforma Moodle				60
		Plataforma digitais das editoras				60
		Relatório da monitorização do plano de implementação do ensino a distância (E@D)				70
		Total	60	75	70	60
d)	Utilização das tecnologias no processo ensino-aprendizagem, como suporte à criação de ambientes educativos inovadores.	Projeto Educativo	80			
		Entrevista ao Diretor		70		
		Plano de Implementação do ensino a distância E@D	70			
		Utilização das ferramentas Google para no processos de ensino e de aprendizagem, presencial e a distância.		80		
		Plataforma Moodle				60
		Relatório da monitorização do plano de implementação do ensino a distância (E@D)				70
		Total	75	75	70	60
TOTAL DO SUBCRITÉRIO:			51	79	70	66
67						

³¹ Este subcritério incide essencialmente sobre a gestão das tecnologias e a forma como estas podem apoiar os diversos processos da escola, desde os processos de suporte ao processo ensino-aprendizagem.

Pontos fortes/ Evidências

- Criação de um serviço de correio eletrónico institucional.
- Gestão da organização escolar em multiplataformas.
- Utilização de plataformas digitais para avaliar o desempenho das lideranças intermédias e de outras funções.
- Existência de sistemas de informação integrados em rede com correio eletrónico, virtualização dos postos de trabalho, redes informáticas, página eletrónica;
- Apoio da Assessoria para a Inovação (através da criação da helpdesk) às várias partes interessadas, com o objetivo de as capacitar para a utilização eficaz nas tecnologias da informação e comunicação, seja com propósito pedagógico, seja com propósito administrativo.
- Utilização de manuais digitais.

Propostas de melhoria:

- Dinamizar clubes de rádio, jornalismo e televisão.
- Aproveitar as potencialidades dos quadros interativos instalados nas salas de aula.

Subcritério 4.6 - Gerir os recursos materiais.³²

Medidores/Descritores		Evidências	P	D	C	A
a)	Estabelecer regras, procedimentos ou objetivos relacionados com a gestão dos recursos materiais.	Plano de gestão dos espaços escolares	80			
		Entrevista ao Diretor		70		
		Regulamento da Biblioteca/CRE				70
		Regulamento dos Laboratórios de Física e Química				70
		Regulamento dos Laboratórios de Biologia e Geologia				70
		Regulamento dos Laboratórios de Informática				70
Total			80	70	0	70
b)	Colocar as instalações/ equipamentos ao dispor da comunidade local.	Cedência e aluguer das instalações a entidades externas para eventos desportivos, culturais e recreativos.		70		
		Total	0	70	0	0
c)	Assegurar a existência de acessos adequados aos edifícios de modo a satisfazer as necessidades específicas e expetativas dos colaboradores, alunos/ formandos e outros utilizadores.	Facilidade na utilização de equipamentos adaptados a pessoas com mobilidade limitada.		80		
		Alteração das salas de aulas em função das necessidades por razões de saúde ou de mobilidade.			80	
		Total	0	80	80	0
d)	Assegurar a utilização segura, eficaz e eficiente das instalações baseada em objetivos operacionais e	Plano de gestão dos espaços escolares	80			
		Biblioteca Escolar/CRE				80
		Espaços laboratoriais das disciplinas com componente experimental.				80

³² Este subcritério incide essencialmente sobre a forma como a escola gere os recursos materiais (materiais pedagógicos, equipamentos, instalações), recursos energéticos e meios de transporte, como planeia e monitoriza a sua utilização.

estratégicos, tendo em conta as necessidades individuais dos colaboradores, cultura local, constrangimentos físicos e as medidas de política interna no âmbito da saúde e segurança.	Espaços físicos destinados a projetos estruturantes (Clube Europeu; Meloteca; ...)		20		
	Gabinete destinado ao projeto Promoção da Saúde em Meio Escolar.				80
	Gabinetes do GAAF				80
	Espaços destinados à Equipa EMAI				60
	Oficina do Conhecimento		60		
	Sala da Associação de Pais/ EE		40		
	Gestão do Auditório		80		
	Gestão do Multiusos		60		
	Sala da Associação de Estudantes		40		
	Sala de isolamento prevista no Plano de Contingência		40		
	Reconfiguração das salas de aula em função do plano de contingência de combate à COVID-19			70	
	Total	80	49	70	80
	TOTAL DO SUBCRITÉRIO:	40	67	38	38
46					

Pontos fortes/ Evidências

- A escola possui a Bandeira Eco-Escola (boas práticas na recolha de pilhas, roupa, equipamentos eletrónicos/informáticos e outros);
- O pessoal docente propõe no seu departamento/grupo disciplinar, ou junto do gabinete do diretor(a), a aquisição de recursos para utilizar com os seus alunos através de requisições de material (relação de necessidades);
- Disponibilização de recursos à comunidade, designadamente através do aluguer ou cedência de instalações a instituições locais.
- Limpeza e higienização permanente das salas de aula e dos outros espaços da escola.
- Eficiente gestão das instalações (Biblioteca Escolar/CRE; laboratórios; salas de informática, gabinetes dos Diretores de Turma; auditório; etc)

Propostas de melhoria:

- Criação de um manual de boas práticas para a poupança de recursos energéticos;
- Realização de ações de sensibilização para a boa gestão dos recursos e para a promoção da reciclagem.
- Levantamento, no final de cada ano letivo, das necessidades de melhoria das instalações e sua adequação às necessidades.
- Otimizar a utilização das instalações destinadas a projetos estruturantes.

CRITÉRIO 5 - PROCESSOS

Subcritério 5.1. Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática.³³

Medidores/Descritores		Evidências	P	D	C	A		
a)	Identificar, mapear e documentar os processos-chave da instituição de forma regular, de modo a assegurar que estes apoiam os objetivos/metastratégicas.	Uniformização dos formulários relacionados com os processos-chave		70				
		Critérios gerais para a distribuição de serviço e elaboração de horários.		80				
		Critérios gerais para a constituição de turmas		80				
		Guião do aluno		70				
		Regimento da EMAEI		70				
		Plano Estratégico de Cidadania e Desenvolvimento	70					
		Plano Estratégico para a Autonomia e Flexibilidade Curricular da Equipa PAFC	80					
		Relatório da Equipa Projeto de Cidadania e Desenvolvimento			70			
		Relatório da Equipa PAFC			80			
		Planificações Anuais				80		
		Critérios de avaliação				80		
		Plano Curricular de Turma		40				
		Plano de Promoção da disciplina		80				
		Plano OpTE			90			
		Plano EQAVET	80					
		Total			77	70	80	80
b)	Analisar e avaliar os processos, os riscos e fatores críticos de sucesso tendo em consideração os objetivos da instituição e o respetivo ambiente em mudança.	Evidências		P	D	C	A	
		Projeto Educativo	70					
		Entrevista ao Diretor			70			
		Entrevista às técnicas do GAAF (Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família)			60			
		Plano de Formação da ESCT	70					
		Atas do Conselho Pedagógico			70			
		Atas das reuniões dos Departamentos			60			
		Resumos das atas dos Conselhos de Turma			60			
		Atas das reuniões de Pais/EE			60			
		Relatório da Equipa Projeto de Cidadania e Desenvolvimento			70			
		Relatório da Equipa PAFC			80			
		Plano EQAVET	60					
		Estatísticas do aproveitamento escolar dos alunos		80				
		Representação gráfica dos resultados dos exames nacionais.		70				
		Questionários			Pontos (0 a 100)			
		Docentes:						
		5.1. Os órgãos de gestão monitorizam as ações de melhoria dos serviços.					79	
		5.2. A gestão de conflitos feita pelo órgão de gestão da escola é eficaz.					73	
		5.7. Os procedimentos a adotar em situações de indisciplina são claros.					79	
		5.8. A ESCT promove a educação inclusiva.					89	
Não Docentes:								

³³ Este subcritério incide sobre os processos-chave da escola (ou principais), designadamente o "Processo ensino-aprendizagem", o "Processo cívico" (atitudes, valores, cidadania, participação) e outros que a escola identifique relacionados com os alunos (ex. Processo "Acolhimento dos alunos"; Processo "Segurança no espaço escolar"; Processo "Disciplina e bem-estar"; Processo "Orientação Vocacional"...). Inclui a forma como a escola identifica, gere, monitoriza, avalia e melhora estes processos (Ciclo PDCA).

		5.1. Os órgãos de gestão da escola controlam as ações de melhoria dos serviços.			73	
		5.2. A gestão de conflitos feita pelo órgão de gestão é eficaz.			74	
		5.5. Os procedimentos a adotar em situações de indisciplina são claros.			72	
		5.6. A escola promove a educação inclusiva.			80	
		Pais/ EE:				
		20. Quando necessário, a escola proporciona apoio psicossocial ao meu educando e família.			77	
		21. A escola proporciona segurança ao meu educando, dentro das suas instalações.			78	
		22. Os apoios educativos oferecidos pela Escola correspondem às necessidades do meu educando.			77	
		23. A escola implementa medidas de combate ao insucesso escolar.			76	
		24. A qualidade do ensino proporcionado por esta escola corresponde às minhas expectativas.			77	
		25. A escola preocupa-se em resolver os casos de indisciplina.			77	
		Total	67	75	73	80
		Evidências		P	D	C
		Atas do Conselho Pedagógico				70
		Atas das reuniões dos Departamento Curriculares	60			
		Entrevista ao Diretor	65			
		Entrevista às técnicas do GAAF (Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família)			70	
		Reuniões com o pessoal docente sobre avaliação das aprendizagens.		70		
		Ações de curta duração sobre avaliação pedagógica e gestão do currículo.		70		
		Questionários		Pontos (0 a 100)		
		Docentes:				
		5.3. A comunicação entre a Direção e o PD é eficaz.			75	
		5.5. O trabalho em projeto, com os alunos, constitui uma prática corrente na minha atividade docente.			81	
		5.6. O trabalho em equipa constitui uma prática corrente na minha atividade profissional.			81	
		Não Docentes:				
		5.3. A comunicação entre a Direção e o PND é eficaz.			77	
		5.4. O trabalho em equipa constitui uma prática corrente na minha atividade profissional.			71	
		Pais/ EE:				
		6. A Direção responde, em tempo útil, às solicitações/questões apresentadas pelos P/EE.			76	
		7. Os P/EE estão devidamente representados no Conselho Geral da escola.			75	
		8. A Associação de Pais e Encarregados de Educação incentiva-me a participar na vida da Escola.			69	
		Alunos:				
		4. Sou ouvido pela Direção sobre questões relacionadas com o funcionamento da escola.			66	
		Pais/EE:				
		3. Tive a oportunidade de participar na elaboração do Projeto Educativo da Escola.			54	
		4. Tive a oportunidade de participar na elaboração do Regulamento Interno da Escola.			52	
		8. A Associação de Pais e Encarregados de Educação incentiva-me a participar na vida da Escola.			69	
		Total	62	70	70	70
		Evidências		P	D	C
d)	Inovar processos, tendo com base o bench learning regular ao nível local, nacional e	Formação no âmbito das lideranças, da gestão curricular e da avaliação.		70		

internacional, com particular enfoque nos obstáculos à inovação e nos recursos necessários.	Mobilidades no âmbito do Projeto Erasmus+	80			
	Total	80	70	0	0
TOTAL DO SUBCRITÉRIO:		72	71	56	58
		64			

Pontos fortes/ Evidências

1) PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM

A - Planeamento do processo ensino-aprendizagem.

- Implementação do Plano OpTE (Ocupação Plena dos Tempos Escolares)
- Estabelecimento de critérios para a organização do ano letivo (organização dos horários, distribuição do serviço e constituição de turmas).
- Definição dos procedimentos para o acolhimento dos alunos.
- Definição dos papéis e das responsabilidades dos líderes dos processos: GAAF, Equipa EMAEI, Equipa MAIA, Equipa do Projeto de Cidadania e Desenvolvimento; Equipa do Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular.
- Elaboração das planificações anuais de acordo com o estabelecido nos diplomas reguladores, nomeadamente os Decretos Lei 54 e 55; as Aprendizagens Essenciais; PASEO).
- Elaboração das planificações destinadas a recuperar/ consolidar aprendizagens previstas no ano letivo anterior no sentido de minimizar os constrangimentos da pandemia COVID-19.
- Elaboração de um modelo para a planificação de Domínios de Autonomia Curricular (DAC).
- Definição do Plano de Intervenção no âmbito da promoção do sucesso escolar no âmbito do PNPSE.
- Definição dos procedimentos relativamente à implementação do projeto de Cidadania e Desenvolvimento e do projeto de Autonomia Flexibilidade Curricular.
- Definição do modelo do Plano Curricular de Turma orientado para a flexibilidade curricular e para a inclusão.
- Aplicação de um questionário sobre planeamento curricular aos docentes, pela Equipa do PAFC (Equipa do Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular).

B- Execução do processo ensino-aprendizagem.

- Comunicação dos procedimentos e/ou objetivos/metapas aos alunos.
- Existência de trabalho colaborativo ao nível das secções curriculares e ao nível do conselho de turma em atividades de articulação curricular.

- Adoção de práticas pedagógicas inovadoras presenciais e a distância, concretamente, o uso de metodologias ativas e de ferramentas interativas diversas , por exemplo, ferramentas Google; plataforma Moodle; manuais e recursos digitais das editoras ;

C - Monitorização e avaliação do processo Ensino-Aprendizagem

- Sessão de esclarecimento, pela Equipa PAFC, dirigida aos docentes, sobre planificação e desenvolvimento de Domínios de Autonomia Curricular.
- Dinamização, pela Equipa PAFC, de duas Ações de formação de Curta Duração (ACD) (Acreditar na Flexibilidade Curricular e Pedagógica: Dinâmicas colaborativas em rede I e II) na ESCT sobre planificação de Domínios de Autonomia Curricular.
- No Plano Estratégico para a Autonomia e Flexibilidade Curricular consta uma análise swot-fofa.
- Os critérios de avaliação específicos e instrumentos de avaliação são discutidos e ajustados pelos professores das secções curriculares/grupos pedagógicos e divulgados aos alunos e encarregados de educação em suporte digital e de papel.
- A monitorização dos processos de ensino e de aprendizagem acontece em reuniões de departamento/ secção curricular e nos conselhos de turma. Dá atenção especial ao cumprimento das planificações, à articulação e flexibilidade curricular, às medidas de inclusão; à cidadania e desenvolvimento; aos resultados internos e externos e ao comportamento/ atitudes dos alunos.
- Reuniões com os pais/EE para acompanhamento dos progressos dos alunos e dos resultados do processo de ensino e de aprendizagem.

D - Propostas de melhorias introduzidas no processo ensino-aprendizagem (após avaliação):

- Relatório de execução do Projeto de Autonomia e Flexibilidade.
- Relatório de execução do Projeto de Cidadania e Desenvolvimento.
- Apresentação e análise, em Conselho Pedagógico, do relatório da Equipa PAFC (Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular) sobre planeamento curricular que resultou da análise dos dados recolhidos através do questionário aplicado aos docentes.
- Relatório de execução do Projeto de Autonomia e Flexibilidade.
- Relatório de execução do Projeto de Cidadania e Desenvolvimento
- Foi aplicado um modelo do Plano Curricular de Turma orientado para a diferenciação pedagógica, a flexibilidade curricular e a inclusão e a promoção da cidadania.

OUTROS PROCESSOS-CHAVE:

- Ação das técnicas do Gabinete de Apoio ao Alunos e à Família na orientação vocacional e no acesso ao ensino superior e ao mercado de trabalho;
- Envolvimento dos docentes em ações de formação e projetos orientados para a inovação pedagógica a diversos níveis: gestão curricular, avaliação, metodologias de ensino e de

aprendizagem (Projeto MAIA, Autonomia e Flexibilidade Curricular; Cidadania e Desenvolvimento, Escola Inclusiva, NEPSO,...)

–

Propostas de melhoria:

1) PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM

A - Planeamento do processo ensino-aprendizagem.

- Criação de uma Framework de Desenvolvimento Pedagógico da Organização Escolar – diagnóstico da realidade das aulas e de como os alunos vêem o processo ensino-aprendizagem. Propõe-se que esta Framework constitua um suporte para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem e um apoio à monitorização do espaço de sala de aula e das relações pedagógicas estabelecidas. Sugere-se que seja composta por um conjunto de indicadores sobre o modo como os professores ensinam e os alunos aprendem, que se materializam sob a forma de questionário, a ser respondido por todos os professores e alunos;
- Incrementar a partilha de experiências de sucesso e planificar colaborativamente nas respetivas secções e nos conselhos de turma.
- Incrementar a discussão/ reflexão em sede de departamento/ secção curricular com o objetivo de melhorar a integração do desenvolvimento de competências do PASEO nas disciplinas.
- Estimular o trabalho colaborativo na elaboração das planificações e na definição dos critérios específicos de avaliação, integrando atividades e estratégias para desenvolver as competências do PASEO.
- Priorizar atividades/ estratégias que visem uma gestão flexível do currículo que potencie o desenvolvimento de atividades que privilegiem a centralidade do aluno no processo de ensino-aprendizagem, permitindo ao professor recolher, ao longo do processo, evidências da situação de cada aluno no seu processo de aprendizagem, fornecer feedback de qualidade e preparar a sua ação para desenvolver com intencionalidade as aprendizagens de cada aluno.
- Melhorar a comunicação/ divulgação em todas as estruturas da ESCT das orientações relativas ao processo de planeamento curricular e promover a discussão das mesmas para melhorar a compreensão dos normativos em vigor.
- Apostar num gabinete de mediação disciplinar para resolução imediata de situações graves de indisciplina
- Incrementar práticas pedagógicas inovadoras presenciais e a distância, concretamente, o uso de metodologias ativas e de ferramentas interativas diversas, além das já utilizadas.
Exemplos:
 - Sala de aula invertida (flipped classroom);
 - Aprendizagem por Projeto (Project Based Learning);
 - Aprendizagem baseada em Problemas (Problem Based Learning);
 - Técnica do pensamento divergente (Design thinking learning);
- Incrementar a elaboração e implementação de planos individuais de aprendizagem;

- Criação de grupos de trabalho baseados nos interesses dos alunos;
- Realização de concurso de talentos;
- Reforçar as iniciativas de divulgação/ exposição, no interior exterior da escola, dos trabalhos realizados pelos alunos.

B- Execução do processo ensino-aprendizagem.

- Promover a adoção de práticas de diferenciação pedagógica e de supervisão/ intervenção em sala de aula.

D - Melhorias introduzidas no processo ensino-aprendizagem (após avaliação):

- Avaliar o impacto do Plano Curricular de Turma nos resultados dos processos da aprendizagem dos alunos e no respeito pela equidade e a inclusão.
- Garantir o desenvolvimento e articulação do plano curricular de turma tendo em consideração os planos anteriores.

Sub-critério 5.2. Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/ partes interessadas.³⁴

Medidores	Evidências	P	D	C	A	
Envolver os alunos, e outras partes interessadas na conceção e melhoria de serviços e de produtos.	Revisão do Projeto Educativo		50			
	Entrevista às técnicas do GAAF (Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família)		50			
	Revisão do Regulamento Interno		50			
	Atividades do Clube ESCT em Movimento.		60			
	Plano Anual de Atividades (versão Inovarpaa)	60				
	Atas do Conselho Geral					
	Atas do Conselho Pedagógico				60	
	Atas dos conselhos de Turma			70		
	Inquéritos no âmbito da Avaliação CAF			60		
	Inquérito sobre o funcionamento dos cursos profissionais			70		
	Questionários		Pontos (0 a 100)			
	Alunos:					
		4. Sou ouvido pela Direção sobre questões relacionadas com o funcionamento da escola.			66	
		12. Sinto-me motivado/a para participar nos clubes e projetos da escola.			59	
	Pais/EE:					
		3. Tive a oportunidade de participar na elaboração do Projeto Educativo da Escola.			54	
	4. Tive a oportunidade de participar na elaboração do Regulamento Interno da Escola.			52		
	10. Estou satisfeito(a) com a qualidade do atendimento que me é dado pelos serviços da escola.			76		

³⁴ Este subcritério incide essencialmente sobre a forma como a escola comunica e envolve os alunos, os seus representantes legais e outras partes interessadas relevantes na conceção, prestação e melhoria de produtos/serviços prestados pela escola, na identificação de padrões de qualidade para estes produtos/serviços. Inclui também a promoção da acessibilidade.

		11. Estou satisfeito(a) com a qualidade dos diversos serviços prestados pela escola ao meu educando.			76			
		12. O horário de atendimento semanal do Diretor de Turma é adequado.			76			
		17. Sou convidado(a) a participar em atividades realizadas na escola.			72			
		Total	60	54	66	60		
		Evidências	P	D	C	A		
b)	Elaborar orientações e regulamentações numa linguagem simples, clara e facilmente compreensível para informar devidamente os alunos e demais partes interessadas.	Guião do Aluno		70				
		Projeto Educativo				70		
		Regulamento Interno				70		
		Critérios específicos de avaliação das aprendizagens dos alunos			60			
		Utilização do email institucional para a informação/comunicação entre as partes interessadas da comunidade escolar		70				
		Planos de Contingência no âmbito do combate à Covid-19	80					
		Monitorização do plano de implementação da modalidade de E@D				80		
		Total	80	70	60	73		
c)	Promover mecanismos de acessibilidade da instituição.	Evidências	P	D	C	A		
		Criação de uma Assessoria para a Comunicação	80					
		Mostra Formativa		70				
		Plano de Comunicação da ESCT	70					
		Site oficial da escola		70				
		Jornal escolar Trigal				80		
		Correio eletrónico institucional para todos os membros da comunidade escolar		80				
		Redes sociais (facebook e Instagram)		70				
		Guião do aluno		70				
		Plataforma SIGE		80				
		Publicação das planificações e dos critérios gerais de avaliação dos alunos na plataforma moodle.		70				
		A BE/CRE está disponível à comunidade escolar		80				
		Horário dos serviços						
		Questionários	Pontos (0 a 100)					
		Alunos:						
			18. Os horários de atendimento dos serviços da escola satisfazem as minhas necessidades.			68		
			27. A escola proporciona igualdade de oportunidades a todos os alunos.			70		
Pais/EE:								
	5. Fui informado(a) sobre o funcionamento dos vários serviços da escola.			79				
	15. A escola disponibiliza informação sobre as aprendizagens do meu educando.			80				
	16. A escola garante o acesso a informações relativas ao aproveitamento do meu educando através das redes/ plataformas digitais da escola.			81				
Total	75	74	76	80				
d)	Proporcionar aos alunos orientação vocacional e profissional, bem como, perspetivas de aprendizagem ao longo da vida e de carreiras, numa perspetiva crítica.	Evidências	P	D	C	A		
		Entrevista às técnicas do GAAP (Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família)				80		
		Centro Qualifica		20				
		Estágios dos CP			70			
		Relatórios dos Diretores de Curso				70		
		Plano EQAVET	60					
Total	61	20	70	75				
TOTAL DO SUBCRITÉRIO:								
		69	55	68	72			
66								

Pontos fortes/ Evidências

O envolvimento dos alunos, e outras partes interessadas na conceção e melhoria de serviços e de produtos pode comprovar-se através das seguintes evidências:

- Realização de assembleias de delegados de turma.
- A participação dos delegados e subdelegados de turma e dos representantes dos EE da turma nas reuniões de conselho de turma.
- Apresentação, pelos alunos, nas aulas de AOE, de propostas de melhoria do funcionamento global da organização
- Realização pontual de assembleias de turma onde os alunos, de forma autónoma, discutem os problemas da turma e da escola
- A participação ativa do representante dos alunos e dos representantes dos Pais/EE no Conselho Geral.
- Participação dos Pais/EE nas reuniões periódicas com os diretores de turma.
- Envolvimento de dois representantes dos alunos e de um representante dos Pais/EE no processo de Avaliação Interna
- A presença dos Pais/EE na hora de atendimento definida pelo Diretor de Turma.

No que respeita à elaboração de orientações e de regulamentações numa linguagem simples, clara e facilmente compreensível para informar devidamente os alunos e demais partes interessadas, podemos apontar os exemplos seguintes como evidências:

- Através do documento “Guião do Aluno” foram transmitidas aos alunos informações muito úteis sobre as regras de funcionamento dos vários serviços.
- No processo de revisão do Regulamento Interno houve a preocupação de utilizar uma linguagem clara e simples.
- Os planos de contingência para o combate ao COVID-19 e o plano de implementação do Ensino a Distância.
- Aposta nas redes sociais (instagram e o facebook) como meios privilegiados para a divulgação das atividades da escola.

Evidentemente que a diversificação dos meios de comunicação contribui para uma melhoria dos mecanismos de acessibilidade da instituição por parte das partes interessadas internas e externas:

- A criação do email institucional para todos os membros da comunidade escolar, incluindo pais/EE, constitui um ponto forte nos processos de comunicação / informação no interior e exterior da organização.
- A plataforma/programa Inovar/SIGE, nas suas várias valências, constituiu um meio privilegiado para a partilha de informação entre as partes interessadas, em especial, para informar os pais/ encarregados de educação sobre o percurso escolar dos seus educandos.

- A divulgação das atividades/iniciativas da ESCT através do jornal escolar Trigal.
- A divulgação da atividade da ESCT nas redes sociais (facebook e instagram)
- O acesso público às planificações e aos critérios específicos de avaliação do aproveitamento escolar dos alunos.
- A preocupação da Direção em facultar sessões de formação aos Pais/EE para a utilização eficaz da plataforma SIGE.
- A abertura da BE/CRE à comunidade.
- A flexibilidade no horário de funcionamento dos Serviços Administrativos.
- O ajustamento dos horários de atendimento dos DT aos pais/EE.

Entre os pontos fortes na orientação vocacional e profissional e nas perspetivas de aprendizagem ao longo da vida e de carreiras, proporcionadas aos alunos, destacam-se os seguintes:

- O apoio do GAAF aos alunos e às famílias em diversos âmbitos (orientação vocacional e profissional, apoio psicossocial).
- A criação do Centro Qualifica que irá dar resposta às necessidades de educação e formação das partes interessadas externas.

Propostas de melhoria:

No sentido de promover o envolvimento dos alunos, e outras partes interessadas na conceção e melhoria de serviços e de produtos e melhorar os mecanismos de acessibilidade da instituição por parte das partes interessadas internas e externas, apresentam-se as seguintes propostas de melhoria:

- Promover a constituição de focus groups (discussão em grupo) e realização de assembleias de delegados e de assembleias de turma para auscultação direta de necessidades e interesses dos alunos com vista à melhoria de produtos/ serviços prestados pela escola, designadamente os padrões de qualidade do processo de ensino-aprendizagem;
- Incentivar a Associação de Pais para a constituição de fóruns de discussão (presenciais ou não) sobre o funcionamento da escola.
- Incentivar a participação da Associação de Pais na construção do Plano Anual de Atividades.
- Avaliar a eficácia dos meios/suportes de informação/ comunicação junto dos alunos e dos pais/EE.
- Avaliar a eficácia dos mecanismos de acessibilidade implementados com vista a reajustá-los
- Incentivar os Pais/EE para a utilização dos meios de informação e comunicação institucionais, promovendo sessões de divulgação/ formação.

5.3 Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e formação e com outras organizações.³⁵

Medidores/Descritores		Evidências	P	D	C	A
a)	Definir a cadeia de prestação de serviços a que pertence a instituição e os respetivos parceiros.	Organograma funcional		60		
		Atas do Conselho Pedagógico	30			
		Plano EQAVET		80		
		Protocolos de estágio				
		Relatório dos Diretores de Curso			60	
		Protocolos de estágio profissional				70
		Articulação com aos Agrupamentos de Escolas do território educativo.		50		
		Total	30	63	60	70
b)	Desenvolver um sistema comum com os parceiros da cadeia de prestação de serviços para facilitar o intercâmbio de dados.	Contrato de Autonomia	70			
		Plano EQAVET			50	
		Relação com as entidades promotoras dos estágios profissionais.		70		
		Participação no Conselho de Diretores do CFFH		60		
		Participação no Conselho Municipal de Educação		30		
		Parceria com a UM		50		
		Total	70	53	50	0
c)	Criar uma cultura de trabalho transversal na gestão dos processos, eliminando o pensamento baseado nos "silos", isto é, em departamentos estanques, coordenando processos através da instituição ou desenvolvendo processos interorganizacionais	Projeto Educativo	70			
		Processo de autoavaliação CAF		60		
		Projeto MAIA		60		
		Uniformização dos suportes de informação.		60		
		Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular.			70	
		Projeto de Cidadania e Desenvolvimento			70	
		Projetos Integradores do Plano Anual de Atividades			60	
		Total	70	60	67	0
d)	Percorrer o percurso dos alunos, através das diferentes instituições, para aprender mais sobre a coordenação dos processos e eliminar barreiras institucionais.	Processos individuais dos alunos que migram do ensino básico para a ESCT		50		
		Relatório da Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI)			80	
		Total	0	50	80	0
TOTAL DO SUBCRITÉRIO:			43	57	64	18
			46			

Pontos fortes/ Evidências

- Reforço da coordenação interna através de:
 - Realização de exercícios de autoavaliação a toda a instituição;
 - Utilização de suportes documentais comuns em toda a escola (criação de modelos acessíveis na rede);
 - Estabelecimento de planos de atuação comuns nas diferentes estruturas de coordenação intermédia;
 - Distribuição aos diretores de turma de guiões, orientações e normas;
 - Elaboração de planificações comuns;
 - Definição de critérios específicos de avaliação das aprendizagens dos alunos obedecendo a uma matriz comum.
 - Distribuição aos coordenadores de secção das orientações para as respetivas sessões de trabalho e de informação relevante;

³⁵ Este subcritério incide essencialmente sobre a forma como a escola coordena os seus serviços e como estabelece uma rede com outras instituições que têm implicação no percurso dos alunos.

- Articulação com as escolas do ensino básico do nosso território para educação vocacional dos alunos.
- Existência, nos horários dos docentes, de tempos destinados ao trabalho comum.
- Definição e implementação de Domínios de Autonomia Curricular (DAC).
- Aplicação de questionários de avaliação a todas as partes interessadas internas da organização.
- Sessões de divulgação da oferta formativa nos agrupamentos de escolas do território educativo

Propostas de melhoria:

Com o propósito de definir a cadeia de prestação de serviços entre a instituição e os respetivos parceiros e desenvolver um sistema comum com estes para facilitar o intercâmbio de dados apresentam-se as seguintes propostas de melhoria:

- Elaborar o manual de procedimento interno de forma a clarificar a cadeia de prestação de serviços entre os colaboradores internos, numa lógica de complementaridade, partilha e cooperação.
- Mapear os stakeholders externos numa lógica de reciprocidade e de eficácia na prestação de produtos e serviços.
- Monitorizar o percurso dos alunos do ensino profissional, durante um período entre 6 meses e 1 ano, após o término do seu ciclo de formação.
- Criar uma plataforma digital com o intuito de construir um sistema de comunicação comum entre a escola e os seus stakeholders externos, facilitando o intercâmbio de dados e a coordenação da partilha de produtos e serviços.

Apostando no ciclo da qualidade contínua, propõe-se a implementação das seguintes ações de melhoria da cultura:

- Avaliar a eficácia dos processos de cultura de trabalho transversal já implementados com vista à sua melhoria.
- Promover o estabelecimento de condições para uma articulação mais eficaz entre a ESCT e as escolas do território.
- Facilitar o acesso a informações relevantes do percurso dos alunos de forma a melhorar a sua integração.

6.2.2 CRITÉRIOS DE RESULTADOS

CRITÉRIO 6 - RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS ALUNOS E OUTRAS PARTES INTERESSADAS

Subcritério 6.1 - Medições da percepção ³⁶

Medidores		Inquérito por questionário - itens	Valor	Total
a)	Nível confiança pública para com a escola e os seus serviços.	Alunos:		73
		3. A Direção transmite-me confiança na forma como atua.	62	
		28. Gosto de frequentar esta escola.	74	
		Pais/EE		
		29. Recomendo esta escola a outras famílias/amigos.	82	
b)	Envolvimento e participação dos alunos em questões relacionadas com o funcionamento da escola.	Alunos:		64
		1. Conheço o Regulamento Interno da escola.	64	
		2. Conheço o Projeto Educativo da escola.	62	
		4. Sou ouvido pela Direção sobre questões relacionadas com o funcionamento da escola.	66	
c)	Envolvimento e participação dos pais/ EE em questões relacionadas com o funcionamento da escola.	Pais/EE:		69
		1. Conheço o Projeto Educativo da escola.	70	
		2. Conheço o Regulamento Interno da escola.	74	
		3. Tive a oportunidade de participar na elaboração do Projeto Educativo da Escola.	54	
		4. Tive a oportunidade de participar na elaboração do Regulamento Interno da Escola.	52	
		7. Os P/EE estão devidamente representados no Conselho Geral da escola.	75	
		8. A Associação de Pais e Encarregados de Educação incentiva-me a participar na vida da Escola.	69	
		13. Participo nas reuniões convocadas pelo Diretor de Turma.	86	
17. Sou convidado(a) a participar em atividades realizadas na escola.	72			
d)	Parcerias da ESCT com diferentes entidades.	Pais/EE:		76
		9. As parcerias que a Escola estabelece com outras entidades contribuem para o sucesso escolar dos alunos.	76	
e)	Promoção e prática da Cidadania, da Equidade e da Inclusão.	Alunos:		74
		26. A escola promove atividades que despertam os alunos para os valores da cidadania.	72	
		27. A escola proporciona igualdade de oportunidades a todos os alunos.	70	
		Pais/EE:		
		26. A escola proporciona igualdade de oportunidades aos alunos que a frequentam.	75	
		28. A escola promove os valores da cidadania.	80	
g)	Atitude e competência profissional do pessoal docente.	Alunos:		80
		9. O/A Diretor/a de Turma cumpre bem as suas funções.	81	
		17. Os professores, nas suas aulas, implementam metodologias que estimulam as aprendizagens.	73	
		20. Os professores preocupam-se com a qualidade dos meus resultados escolares.	78	
		21. As relações que mantenho com os professores são boas.	79	
		Pais/EE:		
		18. As reuniões com o Diretor de Turma são proveitosas para o acompanhamento escolar do meu educando.	83	
		19. Estou satisfeito(a) com o desempenho do Diretor de Turma.	86	

³⁶ Este subcritério incide sobre a percepção da comunidade escolar sobre o desempenho da escola.

h)	Atitude e competência profissional do pessoal não docente.	Alunos:		77
		22. As relações que mantenho com o pessoal não docente são boas.	79	
		Pais/EE:		
	Comunicação escola/EE	10. Estou satisfeito(a) com a qualidade do atendimento que me é dado pelos serviços da escola.	76	
		Pais/EE:		
		6. A Direção responde, em tempo útil, às solicitações/questões apresentadas pelos P/EE.	76	
f)	Funcionamento dos serviços.	Alunos:		71
		13. A Biblioteca Escolar/ Centro de Recursos satisfaz as minhas necessidades educativas.	73	
		14. Os serviços prestados pela escola (Serviços Administrativos, a Loja de Conveniência e o Bar) satisfazem as minhas necessidades.	75	
		15. Estou satisfeito/a com a qualidade das refeições na cantina da escola.	52	
		16. Estou satisfeito/a com a limpeza/higiene da escola.	68	
		18. Os horários de atendimento dos serviços da escola satisfazem as minhas necessidades.	68	
		Pais/EE:		
		5. Fui informado(a) sobre o funcionamento dos vários serviços da escola.	79	
		11. Estou satisfeito(a) com a qualidade dos diversos serviços prestados pela escola ao meu educando.	76	
		12. O horário de atendimento semanal do Diretor de Turma é adequado.	76	
h)	Promoção do sucesso educativo (apoios educativos e atividades extralectivas).	Alunos:		72
		5. A escola proporciona apoios educativos que contribuem para a melhoria dos meus resultados escolares.	76	
		6. As atividades extracurriculares (visitas de estudo, palestras, exposições, etc.) em que participo contribuem para a melhoria dos meus resultados escolares.	75	
		11. A oferta de atividades nos Clubes/ Projetos da escola satisfaz as minhas necessidades.	67	
		12. Sinto-me motivado/a para participar nos clubes e projetos da escola.	59	
		Pais/EE:		
		20. Quando necessário, a escola proporciona apoio psicossocial ao meu educando e família.	77	
		22. Os apoios educativos oferecidos pela Escola correspondem às necessidades do meu educando.	77	
23. A escola implementa medidas de combate ao insucesso escolar.	76			
	Disciplina/ relação interpares	Alunos:		76
		23. O relacionamento que mantenho com os outros alunos é bom.	82	
		25. A escola resolve bem os casos de indisciplina.	65	
		Pais/EE:		
		25. A escola preocupa-se em resolver os casos de indisciplina.	77	
	Segurança	Alunos:		77
		24. Sinto-me seguro/a nesta Escola.	76	
		Pais/EE:		
		21. A escola proporciona segurança ao meu educando, dentro das suas instalações.	78	
g)	Integração no mercado de trabalho/ prosseguimento de estudos.	Alunos:		71
		10. A escola promove iniciativas que favorecem a minha integração no mercado de trabalho/ prosseguimento de estudos.	71	
i)	Acesso às tecnologias de informação/ comunicação.	Alunos:		70
		7. Os recursos tecnológicos/ informáticos da escola satisfazem as minhas necessidades enquanto aluno/a.	70	
j)	Oferta formativa.	Alunos:		85
		8. A escola permitiu-me frequentar o curso que eu pretendia.	85	
		Pais/EE:		
		27. O meu educando gosta do curso que está a frequentar.	85	
k)		Pais/EE:		

	Perceção sobre os resultados escolares globais.	24. A qualidade do ensino proporcionado por esta escola corresponde às minhas expetativas.	77	77
l)	Perceção sobre a avaliação das aprendizagens.	Alunos:		81
		19. Conheço os critérios de avaliação do meu desempenho escolar, utilizados nas várias disciplinas.	79	
		Pais/EE:		
		14. Fui informado(a) sobre os critérios de avaliação aplicados ao meu educando, nas diversas disciplinas.	84	
		15. A escola disponibiliza informação sobre as aprendizagens do meu educando.	80	
		16. A escola garante o acesso a informações relativas ao aproveitamento do meu educando através das redes/ plataformas digitais da escola.	81	
MÉDIA DO SUBCRITÉRIO				75

O subcritério 6.1 mede o grau de satisfação dos alunos e dos pais/encarregados de educação, manifestado nos inquéritos por questionário, relativamente a áreas consideradas relevantes ao nível dos serviços prestados pela escola.

Pontos fortes/ Evidências

Do apuramento dos resultados obtidos nos vários itens dos referidos questionários, agrupados pelas diferentes áreas (medidores), identificaram-se os pontos fortes e algumas fragilidades que constituem oportunidades de melhoria.

Como pontos fortes apontam-se os seguintes:

- Satisfação dos pais/ encarregados de educação com o trabalho desenvolvido pela escola
- Satisfação dos alunos em frequentar a escola.
- Envolvimento dos pais/ encarregados de educação nas reuniões convocadas pelos diretores de turma.
- Satisfação dos pais/encarregados de educação com a ação da escola na promoção da cidadania, da equidade e da inclusão.
- Satisfação dos alunos e dos pais/encarregados de educação com a competência profissional dos docentes.
- Satisfação dos alunos com a qualidade do relacionamento que mantêm com os professores, em especial com o diretor de turma, considerando que cumprem bem as suas funções.
- A atuação dos diretores de turma mereceu também a apreciação favorável dos pais pais/encarregados de educação, considerando que, por exemplo, as reuniões por eles convocadas foram muito proveitosas para o acompanhamento escolar dos educandos.
- Foi também positiva a apreciação que os alunos e os pais/encarregados de educação da competência profissional do pessoal não docente.

- Mereceu relativa satisfação por parte dos pais/ encarregados de educação a prontidão com que a direção da escola responde às suas solicitações.
- Relativamente ao grau de satisfação relativamente ao funcionamento dos serviços, os dados dos questionários dos alunos e dos pais/encarregados de educação traduziram uma opinião positiva do serviços da Biblioteca/ Centro de Recursos, dos Serviços Administrativos, da Loja de Conveniência e do bar.
- No respeitante à promoção do sucesso educativo (apoios educativos e atividades extracurriculares), um número significativo de alunos e de pais/encarregados manifestou satisfação com os apoios e atividades proporcionados, reconhecendo-os como promotores do sucesso escolar. A qualidade do apoio psicossocial proporcionado aos alunos pelo GAAF e pela equipa EMAEI foi também reconhecida pelos pais/ encarregados de educação.
- No medidor relativo à disciplina e às relações interpares, foi evidente a satisfação com o clima de escola, no que diz respeito às relações entre os alunos.
- Foi também notória a satisfação dos pais/ encarregados de educação com a segurança garantida pela escola no interior das suas instalações.
- Um outro ponto forte foi a satisfação evidenciada pelos alunos relativamente à oferta formativa/ curso que frequentam e, pelos pais com a qualidade do ensino proporcionado pela escola aos seus educandos.
- Constata-se a satisfação dos pais/encarregados de educação com a informação disponibilizada pela escola, não só em relação aos critérios de avaliação aplicados nas diferentes disciplinas mas também em relação ao acesso a informação sobre o aproveitamento escolar dos educandos.

Propostas de melhoria:

Da aplicação dos questionários concluiu-se que a satisfação dos alunos e dos pais/encarregados de educação é menor relativamente aos seguintes aspetos, considerados assim como oportunidades de melhoria:

- Implementar estratégias de proximidade e de informação por parte da Direção da escola junto dos discentes com o objetivo de aumentar os seus níveis de confiança na atuação da Direção, que está no primeiro ano do mandato.
- Necessidade de implicar mais os alunos e os pais/ encarregados de educação nos processos de revisão do Projeto Educativo e do Regulamento Interno.
- Rever as estratégias que visam envolver os alunos e os pais/ encarregados de educação na planificação, avaliação e revisão dos processos de gestão, ou seja, de questões relacionadas com o funcionamento da escola.
- Sensibilizar os pais/ encarregados de educação para a importância de participarem nas atividades da Associação de Pais.

- Auscultar os alunos no sentido de perceber as razões da sua relativa insatisfação ~~dos alunos~~ relativamente à oferta de atividades no âmbito de clubes/ projetos existentes na escola e entender os seus baixos níveis de motivação para a participação nestes mesmos clubes/ projetos.

Subcritério 6.2 - Medições do desempenho.

Medidores		Iniciativas		Valor	Total	
a)	Resultados relativos ao envolvimento dos alunos.	Taxa de alunos envolvidos nas atividades singulares		a)	61	
		Taxa de alunos envolvidos nos projetos estruturantes		a)		
		Participação formal:				
		Taxa de presenças do(a) representante dos alunos nas reuniões do Conselho Geral (atas do CG). [1 representante X 3 reuniões=3. Presenças=3]		100		
		Taxa de respostas dos alunos ao questionário no âmbito do processo de avaliação interna (CAF).		75,8		
		Taxa de respostas dos alunos ao questionário no âmbito da monitorização do ensino a distância (E@D), tendo em conta o dimensão da amostra (média das duas fases).		41,6		
		Participação formal na elaboração do projeto educativo. Fonte: Resultados do inquérito "Estudantes à Saída do Ensino Secundário 2018-19- quadro 2.4, p.7. DGEEC (176 respostas)		24,6		
		Atividade na Associação de Estudantes. Fonte: Resultados do inquérito "Estudantes à Saída do Ensino Secundário 2018-19- quadro 2.4, p.7. DGEEC (176 respostas)		29,7		
		Participação em uma lista da Associação de Estudantes. Fonte: Resultados do inquérito "Estudantes à Saída do Ensino Secundário 2018-19- quadro 2.4, p.7. DGEEC (176 respostas)		37,7		
		Votação nas eleições da Associação de Estudantes. Fonte: Resultados do inquérito "Estudantes à Saída do Ensino Secundário 2018-19- quadro 2.4, p.7. DGEEC (176 respostas)		90,9		
		Eleição do delegado e do subdelegado de turma. Fonte: Resultados do inquérito "Estudantes à Saída do Ensino Secundário 2018-19- quadro 2.4, p.7. DGEEC (176 respostas)		90,9		
		Participação não formal:				
		Participação em clubes temáticos. Fonte: Resultados do inquérito "Estudantes à Saída do Ensino Secundário 2018-19- quadro 2.5, p.7. DGEEC (176 respostas)		8,6		49
		Visitas de estudo. Fonte: Resultados do inquérito "Estudantes à Saída do Ensino Secundário 2018-19- quadro 2.5, p.7. DGEEC (176 respostas)		93,1		
		Debates e/ou sessões de esclarecimento. Fonte: Resultados do inquérito "Estudantes à Saída do Ensino Secundário 2018-19- quadro 2.5, p.7. DGEEC (176 respostas)		70,9		
		Iniciativas solidárias. Fonte: Resultados do inquérito "Estudantes à Saída do Ensino Secundário 2018-19- quadro 2.2.1, p.7. DGEEC (176 respostas)		41,1		
		Torneios desportivos. Fonte: Resultados do inquérito "Estudantes à Saída do Ensino Secundário 2018-19- quadro 2.2.1, p.7. DGEEC (176 respostas)		48,0		
		Organização de festas e/ou eventos. Fonte: Resultados do inquérito "Estudantes à Saída do Ensino Secundário 2018-19- quadro 2.2.1, p.7. DGEEC (176 respostas)		37,1		
		Taxa de respostas dos alunos dos CP aos inquéritos sobre o funcionamento dos cursos profissionais.		80,0		
	Taxa de respostas dos EE ao questionário no âmbito da monitorização do ensino a distância (E@D), tendo em conta o dimensão da amostra.		12,1			
Resultados relativos ao envolvimento dos P/EE		CCH	63,1	61,2		
		CP	59,3			

		Taxa média de participação dos EE nas 3 reuniões de pais/encarregados de educação realizadas no final de cada um dos períodos letivos (CCH - 68,9%; CP - 60%). <i>Fonte: relatórios dos DT</i>	64,5	62	
		Taxa de participação dos representantes dos pais/ encarregados de educação nas reuniões do Conselho Geral [3 representantes X 3reuniões=9 . Presenças=9]	100		
		Taxa de respostas dos EE ao questionário no âmbito do processo de avaliação interna - CAF (média das duas fases).	22,0		
	Relação interpares	Relação com os colegas (alunos) <i>Fonte: Resultados do inquérito "Estudantes à Saída do Ensino Secundário 2018-19- da DGEEC (176 respostas)</i>	86,9	87	
b)	Resultados da acessibilidade da instituição/ segurança.	Sensação de segurança na escola <i>Fonte: Resultados do inquérito "Estudantes à Saída do Ensino Secundário 2018-19- da DGEEC (176 respostas)</i>	84,1	79	
		Infraestruturas para pessoas com deficiências motoras. <i>Fonte: Resultados do inquérito "Estudantes à Saída do Ensino Secundário 2018-19- da DGEEC (176 respostas)</i>	74,4		
c)	Resultados relacionados com o acesso ao ensino superior e entrada no mercado de trabalho.	Taxa de alunos colocados no ensino superior (1.ª Fase) - Ciências e Tecnologias [71 colocados em 109 alunos internos].	65,1	55,4 ^(b)	73
		Taxa de alunos colocados no ensino superior (1.ª Fase) - Línguas e Humanidades [27 colocados em 47 alunos internos].	57,4		
		Taxa de alunos colocados no ensino superior (1.ª Fase) - Ciências socioeconómicas [34 colocados em 56 alunos internos].	60,7		
		Taxa de alunos colocados no ensino superior (1.ª Fase) - Artes Visuais [10 colocados em 26 alunos internos].	38,4		
		Taxa de conclusão nos cursos profissionais em relação aos alunos avaliados (média dos 5 cursos).	90,9		
d)	Resultados relacionados com a empregabilidade após a conclusão do curso profissional			a)	
e)	Resultados relacionados com os serviços escolares prestados aos alunos/ adequabilidade dos espaços e equipamentos da escola	Espaços para a prática de educação física.	83,0	80	
		Equipamentos e materiais para a formação específica do curso.	67,0		
		Biblioteca/ centro de recursos.	82,4		
		Instalações físicas das salas de aulas.	86,4		
		Espaços de convívio dos alunos.	78,4		
		Serviços de apoio.	80,7		
		<i>Fonte: Resultados do inquérito "Estudantes à Saída do Ensino Secundário 2018-19- quadro 2.2.1, p.7. DGEEC (176 respostas)</i>			
f)	Resultados relacionados com a adequabilidade dos espaços e equipamentos tecnológicos disponibilizados aos alunos.	Equipamento informático. <i>Fonte: Resultados do inquérito "Estudantes à Saída do Ensino Secundário 2018-19- quadro 2.2.1, p.7. DGEEC (176 respostas)</i>	52,6	53	
MÉDIA DO SUBCRITÉRIO				68	

a) Dados inconclusivos devido à descontinuidade dos registos e às consequências do confinamento resultante da pandemia Covi-19.

b) Dados obtidos pela EAI com base na informação disponível.

Apurados os níveis de satisfação, partiu-se para o cruzamento desses dados com os dados relativos aos níveis de desempenho. Com aspetos relevantes, passíveis de uma análise quantitativa destacamos os resultados relativos ao envolvimento dos alunos e dos encarregados de educação na vida da organização. Cientes da dificuldade em encontrar dados alinhados com os objetivos da metodologia CAF, baseamo-nos nos dados relativos ao envolvimento dos alunos nas reuniões dos vários órgãos da escola e nos questionários a eles dirigidos com diferentes propósitos. Para este efeito, consideramos válidos os resultados do inquérito "Estudantes à Saída do Ensino Secundário

2018-19”, aplicado a uma amostra de 176 alunos, realizado pela DGEEC (Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência), por fornecer dados muito pertinentes sobre o grau e as formas de envolvimento dos alunos inquiridos nas diversas iniciativas da escola.

Procurámos também apurar os níveis de envolvimento dos pais/ encarregados de educação na vida escolar, confrontando-os com o grau de satisfação por eles evidenciado no subcritério 6.1.

Foram ainda apurados valores relacionados com a relação interpares (alunos), com a acessibilidade da instituição e a segurança, com o acesso ao ensino superior e entrada no mercado de trabalho, com a empregabilidade após a conclusão do curso profissional, com os serviços escolares prestados aos alunos/ adequabilidade dos espaços e equipamentos da escola, com a adequabilidade dos espaços e equipamentos tecnológicos disponibilizados aos alunos e com os resultados relacionados com os serviços escolares prestados aos alunos .

Pontos fortes/ Evidências

- Adesão significativa dos alunos nos questionários no âmbito do processo de avaliação interna (CAF).
- Participação massiva dos alunos dos cursos profissionais no questionário destinado à avaliação do funcionamento dos cursos que frequentam.
- A mobilização dos alunos para as eleições da Associação de Estudantes e para a eleição do delegado e subdelegado de turma.
- A elevada taxa de participação dos alunos em visitas de estudo em debates/ palestras.
- A sensação de segurança constitui um dos pontos fortes da organização. Os dados de desempenho são condizentes com os valores apurados no subcritério 6.1 relativo aos dados de satisfação.
- A elevada taxa de conclusão dos cursos profissionais.
- A adequabilidade dos espaços para a prática de educação física, das instalações da Biblioteca/ Centro de Recursos, as instalações físicas da sala de aula, os espaços de convívio dos alunos e os serviços de apoio.

Propostas de melhoria:

- Incrementar as oportunidades de participação dos PEE na vida escolar, em especial na elaboração dos documentos estruturantes da escola e na participação em questionários destinados a avaliar a organização, no todo ou em parte.
- Monitorizar a qualidade do serviço de refeitório.
- Ajustar os horários de atendimento dos serviços às necessidades/ horários dos alunos.
- Melhorar a taxa de alunos colocados no ensino superior, em todos os cursos.
- Monitorização do número de reclamações e da sua natureza no livro de reclamações da escola
- Apostar na divulgação das atividades/ projetos junto dos alunos e dos PEE.

- Avaliar os resultados de impacto dos projetos na vida escolar.
- Auscultar os alunos sobre a forma como a escola resolve e/ou deveria resolver/ os casos de indisciplina.
- Ampliar os recursos tecnológicos/ informáticos disponíveis e adequá-los às exigências da formação.
- Aperfeiçoamento dos instrumentos de registo da participação dos alunos nas atividades do PAA.
- Monitorizar o percurso dos alunos do ensino profissional - 6 meses/ 1 ano - após terminarem o seu ciclo de formação (ver critério 5).

CRITÉRIO 7 - RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS (DOCENTES E NÃO DOCENTES)³⁷

Subcritério 7.1 - Medições da percepção.³⁸

Medidores		Inquérito por questionário - itens	Valor	Total
a)	Resultados relativos à percepção global das pessoas com a imagem e o desempenho global da instituição.	Docentes:		82
		7.1. Estou satisfeito/a com os resultados académicos dos alunos desta escola.	81	
		7.2. O apoio pedagógico proporcionado pela escola tem contribuído para a melhoria dos resultados escolares dos alunos.	81	
		8.3. A escola tem uma boa imagem na comunidade em que está inserida.	86	
		Pessoal não docente:		
		8.2. A Escola tem uma boa imagem na comunidade em que está inserida.	80	
b)	Resultados relativos à percepção das pessoas relativamente à liderança e aos sistemas de gestão. <i>[capacidade da gestão de topo para dirigir a instituição (por exemplo, fixação de objetivos, alocação de recursos, avaliação do desempenho global da instituição, estratégia na gestão de recursos humanos, etc.) e comunicar estes aspetos]</i>	Docente:		81
		1.1. A Direção atua como exemplo de dedicação na criação de um bom clima de escola.	79	
		1.2. Os processos de controlo implementados pela Direção são aceites.	76	
		1.3. A Direção assegura que as normas de funcionamento sejam cumpridas.	85	
		7.3. Existe, por parte da Direção, uma política clara de melhoria dos resultados académicos dos alunos.	81	
		9.1. A escola desenvolve um processo de autoavaliação para melhorar o seu desempenho.	85	
		Pessoal não docente:		
		1.1. A Direção atua como exemplo de dedicação na criação de um bom clima de escola.	86	
		1.2. Aceito os processos de controlo implementados pela Direção.	80	
		1.3. A Direção assegura que as normas de funcionamento são cumpridas.	81	
		3.1. Estou satisfeito/a com a liderança da Direção.	83	
7.4. A Direção apoia-me na resolução de problemas pessoais e profissionais.	70			
c)	Resultados relativos ao clima de trabalho e oportunidades de	Docentes:		76
		3.5. A Direção efetua a distribuição do serviço docente com base em critérios claros.	76	

³⁷ Os resultados relativos às pessoas são aqueles que se referem aos que a instituição de ensino e formação atinge em relação à competência, motivação, satisfação, percepção e desempenho dos seus colaboradores.

³⁸ Este subcritério incide sobre a percepção dos colaboradores ao nível da liderança, desenvolvimento da carreira e das competências e condições de trabalho.

realização/ satisfação pessoal e profissional no local de trabalho (incentivo e empowerment.) [Abordagem das questões sociais (por exemplo, flexibilidade do horário de trabalho, conciliação da vida pessoal e profissional, proteção na saúde, conforto no local de trabalho). Grau e a qualidade com que os esforços individuais e de equipa são reconhecidos.]	3.6. A Direção define os horários do PD com base em critérios claros.	75	
	5.2. A gestão de conflitos feita pelo órgão de gestão da escola é eficaz.	73	
	5.3. A comunicação entre a Direção e o PD é eficaz.	75	
	5.6. O trabalho em equipa constitui uma prática corrente na minha atividade profissional.	81	
	7.5. Sinto-me bem nesta escola.	79	
	7.7. Estou satisfeito/a com o meu horário de trabalho.	77	
	Pessoal não docente:		
	1.5. A Direção valoriza o meu trabalho.	85	
	2.7. A minha chefia transmite-me, de forma clara, orientações para agilizar e melhorar o meu serviço.	71	
	3.3. A minha chefia propõe à Direção que a distribuição de serviço tenha em conta o potencial das pessoas.	68	
	3.4. A Direção distribui o serviço do PND com base em critérios claros.	72	
	3.5. A Direção define os horários do PND com base em critérios claros.	74	
	7.1. Estou satisfeito/a com o meu horário de trabalho.	78	
	7.2. Sinto-me bem nesta escola.	81	
7.4. A Direção apoia-me na resolução de problemas pessoais e profissionais.	70		
Tratamento de questões relacionadas com a igualdade de oportunidades, equidade de tratamento e de comportamento na instituição.	Docentes:		68
	7.6. Existe igualdade de oportunidades ao nível do Pessoal Docente.	69	
	Pessoal não docente:		
d) Resultados relativos à satisfação com as condições materiais de trabalho.	Docentes:		80
	4.3. O espaço físico da escola permite um bom funcionamento das atividades que desenvolvo e/ou em que participo.	87	
	4.4. Os recursos materiais são suficientes para um bom funcionamento das atividades em que participo.	80	
	4.5. O sistema de comunicação/ informação que utilizo na escola é eficaz.	88	
	Pessoal não docente:		
	4.3. O espaço físico da escola reúne boas condições para o exercício da minha atividade.	79	
	4.4. Os recursos materiais são suficientes para o exercício da minha atividade.	75	
	4.5. O sistema de comunicação/ informação existente na escola é eficaz.	69	
7.3. A escola proporciona-me boas condições de trabalho.	79		
e) Resultados relativos à motivação e satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências. [Acesso e qualidade da formação em relação com os objetivos estratégicos da instituição]	Docentes:		75
	3.2. A Direção incentiva a minha formação profissional.	75	
	3.3. O Conselho Pedagógico estimula iniciativas orientadas para a minha formação.	71	
	7.8. Os critérios de escola para a avaliação do meu desempenho profissional são claros.	79	
	Pessoal não docente:		
3.2. A Direção preocupa-se em incentivar a minha formação profissional.	74		
A abordagem da instituição face às mudanças e às inovações.	Docentes:		82
	5.1. Os órgãos de gestão monitorizam as ações de melhoria dos serviços.	79	
	Pessoal não docente:		
1.4. A Direção estimula e aceita a inovação.	85		
MÉDIA DO SUBCRITÉRIO			78

Pontos fortes/ Evidências

- Perceção global positiva, por parte dos colaboradores, relativamente à imagem externa da organização e ao seu desempenho global.
- Perceção global positiva dos colaboradores relativamente à liderança e aos sistemas de gestão.
- O reconhecimento de que a Direção estimula a ceita a inovação.
- O grau de satisfação relativamente à eficácia do sistema de comunicação/ informação utilizado na ESCT.
- O grau de satisfação relativamente aos recursos materiais existentes.
- O reconhecimento, sobretudo do pessoal docente, de que o espaço físico da escola permite um bom funcionamento das atividades que desenvolvem e nas quais participam.

Propostas de melhoria:

- Refletir e ajustar as políticas da organização que potenciem um bom clima de trabalho e as oportunidades de realização/ satisfação pessoal e profissional no local de trabalho.
- Incrementar/ ajustar os mecanismos de informação sobre os procedimentos e regras que confirmem a igualdade de oportunidades entre os colaboradores da organização.
- Melhorar os níveis de satisfação do Pessoal Não Docente incrementando planos de distribuição de serviço que tenha em conta o potencial das pessoas.
- Melhorar os níveis de satisfação do pessoal não docente relativamente ao sistema de comunicação/ informação.

Subcritério 7.2 - Medições do desempenho.³⁹

Medidores		Iniciativas	Valor	Total		
b)	Indicadores relativos à motivação e envolvimento	Taxa de execução das aulas previstas - Plano OpTE <i>[taxa global de 100,8%].</i>	10.º 11.º 12.º	101 100,3 101,2	100	
		Taxa de participação do pessoal docente nas reuniões do Conselho Geral <i>[5 representantes X 4 reuniões=20. Participações=20]</i>				100
		Taxa de participação do pessoal não docente nas reuniões do Conselho Geral <i>[2 representantes X 4 reuniões=8. Participações=6]</i>				75
		% de docentes que dinamizaram projetos estruturantes integrados do Plano Anual de Atividades. <i>[Inclui os coordenadores e os colaboradores permanentes: 56 em 92 docentes]</i>			61	
c)	Nível de utilização das tecnologias de informação e comunicação.	Taxa de docentes da ESCT que referiu ter utilizado meios telemáticos em contexto de confinamento e ensino a distância (inquérito de monitorização de E@D - participação de 88% dos docentes).		88	88	

³⁹ Este subcritério incide sobre os indicadores internos que revelam o desempenho individual, o envolvimento na gestão da escola/agrupamento e o desenvolvimento de competências.

d)	Indicadores relativos ao desenvolvimento de competências pessoais e profissionais	Taxa de docentes que participaram em ações de formação na modalidade de Oficina de Formação, no Centro de Formação Francisco de Holanda (ano de 2019 até maio de 2020). <i>Fonte: Plano de Formação 1015-2020</i>	100	97	
		Taxa de participação do Pessoal Não Docente em ações de formação, em diferentes modalidades, prestadas por diferentes entidades (ano de 2019 até maio de 2020).	94		
e)	Indicadores relativos à capacidade dos colaboradores para lidarem com os alunos e outras partes interessadas e responder às suas necessidades.	Medição da perceção dos alunos relativamente ao relacionamento que mantêm com os professores (inquérito por questionário aos alunos).	itens 21	79	80
		Medição do grau de satisfação dos docentes relativamente ao relacionamento que mantêm com os alunos (inquérito por questionário aos docentes).	6.1	86	
			6.4	94	
		Medição do grau de satisfação do pessoal não docente relativamente ao relacionamento que mantêm com os alunos (inquérito por questionário ao pessoal não docente).	6.1	71	
			6.4	85	
		Medição do grau de satisfação do pessoal docente relativamente à disciplina e cumprimento de regras.	9.5	76	
		Medição do grau de satisfação do pessoal não docente relativamente à disciplina e cumprimento de regras.	9.4	80	
		Relação entre funcionários e alunos <i>Fonte: Resultados do inquérito "Estudantes à Saída do Ensino Secundário 2018-19- quadro 2.2.1. DGEEC (176 respostas)</i>		81,3	
		Relação entre professores e alunos. <i>Fonte: Resultados do inquérito "Estudantes à Saída do Ensino Secundário 2018-19- quadro 2.2.1, DGEEC (176 respostas)</i>		70,5	
MÉDIA DO SUBCRITÉRIO			86		

Pontos fortes/ Evidências

- Existência de critérios para a elaboração dos horários e de distribuição do serviço docente.
- A preocupação da Direção em prover o pessoal docente de informação sobre iniciativas de formação do seu interesse e que podem ser relevantes para o cumprimento dos objetivos genéricos da escola e disponibiliza espaços e recursos humanos para a sua efetivação.

Propostas de melhoria:

- Reforçar a comunicação entre a Direção e o pessoal não docente com o objetivo de recolher opiniões para ajustar as práticas.
- Avaliar/ ajustar os critérios de distribuição do serviço não docente com o objetivo de melhorar os níveis de satisfação pessoal e profissional ajustando-os às necessidades/ objetivos da organização.
- Avaliar/ ajustar o sistema de comunicação do pessoal não docente no sentido de o tornar mais eficaz.
- Melhorar a capacidade dos recursos informáticos no sentido de os ajustar às exigências das ferramentas e aplicações utilizadas, principalmente, no âmbito dos cursos profissionais.
- Recolher dados sobre o impacto da formação no desenvolvimento profissional do docente, particularmente, na prática pedagógica.

- Reforçar a possibilidade do pessoal não docente participar com maior frequência nas atividades do PAA (atividades fora das suas funções profissionais).
- Inclusão, no PAA da Escola, das iniciativas integradas no plano de atividades do pessoal não docente (se existir).

CRITÉRIO 8 - RESULTADOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL⁴⁰

Subcritério 8.1 - Medições da perceção.⁴¹

Medidores		Inquérito por questionário - itens	Valor	Total
a)	Perceção pública sobre a abertura e transparência da escola e o seu comportamento ético.	Docentes:		82
		8.1. A comunidade local é incentivada a colaborar nas atividades realizadas na escola.	78	
		8.3. A escola tem uma boa imagem na comunidade em que está inserida.	86	
		Pessoal não docente:		
		8.1. A escola está aberta à comunidade local.	83	
b)	Responsabilidade da escola na promoção da cidadania, equidade e inclusão.	8.2. A Escola tem uma boa imagem na comunidade em que está inserida.	80	81
		Docentes:		
		5.8. A ESCT promove a educação inclusiva.	89	
		6.5. Participo em iniciativas promotoras da Cidadania, orientadas para os alunos.	89	
		Pessoal não docente:		
c)	Contributo da organização para o desenvolvimento económico, social e cultural.	6.5. Participo em iniciativas promotoras da Cidadania, orientadas para os alunos.	63	82
		8.4. A escola revela-se uma instituição de educação para a cidadania.	81	
		Docentes:		
		4.2. A escola envolve-se em iniciativas promotoras de internacionalização.	76	
		8.2. A oferta formativa da escola corresponde às necessidades do meio em que está inserida.	78	
Pessoal não docente:				82
8.3. A oferta formativa da escola corresponde às necessidades do meio em que está inserida.	75			
MÉDIA DO SUBCRITÉRIO				82

Pontos fortes/ Evidências:

- Perceção pública muito favorável relativamente à abertura e a transparência da escola bem como o seu comportamento ético, o que se traduz numa imagem muito positiva da instituição no meio.
- Reconhecimento público, interno e externo, da responsabilidade da escola na promoção da cidadania, da equidade e da inclusão.
- Envolvimento da ESCT em iniciativas e projetos internacionais, estimuladores da inovação e da modernização.
- Contributo positivo da ESCT para o desenvolvimento económico, social e cultural local.

⁴⁰ Considerar o que a instituição atingiu no que respeita à sua responsabilidade social.

⁴¹ Este subcritério incide sobre a perceção pública relativamente ao desempenho da escola/agrupamento, impacto da sua atividade e reputação.

Propostas de melhoria:

- Incentivar a comunidade local a colaborar ativamente nas atividades promovidas pela escola.
- Envolver o Pessoal Não Docente em iniciativas promotoras da Cidadania orientadas para os alunos.

Subcritério 8.2 - Medições do desempenho.⁴²

Medidores		Iniciativas	Valor	Total
a)	Relações com as autoridades, grupos e representantes da comunidade local, nacional e internacional.	Colaboração de entidades externas nas atividades singulares (Plano Anual de Atividades) <i>[Taxa de referências à colaboração de entidades externas nas atividades singulares e nas atividades integradas em projetos na modalidade de: 45 referências em 128 registos]</i>	35,2	38
		Colaboração de entidades externas nas atividades integradas em projetos (Plano Anual de Atividades) <i>[Taxa de referências à colaboração de entidades externas nas atividades singulares e nas atividades integradas em projetos na modalidade de: 125 referências em 307 registos]</i>	40,7	
b)	Divulgação das atividades da escola na coletividade.	Jornal escolar Trigal: número de instituições/ entidades locais/regionais/ ou nacionais às quais foram remetidos pelo menos, um exemplar de cada uma das 3 edições anuais: 45 <i>[Critério de medida: considera-se como número ótimo a distribuição média de 60 exemplares de cada edição da publicação]</i>	75	69
		Participação da comunidade nas redes sociais: Instagram (1021 seguidores) e Facebook (1508 seguidores). <i>[Critério de medida: considera-se um número ideal 2000 seguidores em cada uma das redes sociais].</i>	63	
	Representação da comunidade no Conselho Geral	Taxa de presenças dos representantes das partes interessadas nas reuniões do Conselho Geral (3 representantes dos pais/ encarregados de educação; 2 representantes do município e 2 representantes da comunidade). <i>[n.º de membros (7) X n.º de reuniões (3)=21. Presenças= 11]</i>		52
MÉDIA DO SUBCRITÉRIO				53

Pontos fortes/ Evidências:

- A divulgação das atividades desenvolvidas na Escola têm sido amplamente divulgadas à comunidade através do jornal escolar Trigal, uma publicação com mais de 20 anos.
- A preocupação de utilizar as redes sociais (no caso, Facebook e Instagram) para a divulgação das atividades desenvolvidas na Escola.

Propostas de melhoria:

- Incrementar a participação/ colaboração de autoridades, grupos e representantes da comunidade local, nacional e internacional no Plano Anual de Atividades da Escola de

⁴² Este subcritério incide sobre os indicadores internos que revelam o desempenho da escola/agrupamento em termos de responsabilidade social e envolvimento da comunidade.

modo a proporcionar aos alunos experiências de aprendizagem significativas e diversificadas.

CRITÉRIO 9 - RESULTADOS DO DESEMPENHO-CHAVE

Subcritério 9.1 - Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos.

Tabela 9.1A1 – Resultados relativos ao rendimento escolar: grau de realização.

Medidores			Resultados (2019-2020)	Eficácia: grau de realização dos objetivos em termos de resultados
			Taxa	Resultado
a1	Taxa de abandono escolar nos CCH (AM+EF) ⁴³	10.º	0,9	99,1
		11.º	1,95	98,1
		12.º	3,6	96,4
a2	Taxa de abandono escolar nos CP (AM+EF)	10.º	2,6	97,4
		11.º	2,9	97,1
		12.º	4,8	95,2
a3	Taxa global de aprovação nos cursos científico-humanísticos	Ano		
		10.º	97,1	
a4		11.º	99,9	
a5		12.º	79,8	
a6	Taxa global de progressão modular nos cursos profissionais (% de módulos concluídos).	10.º	94,0	
a7		11.º	98,0	
a8	Taxa de conclusão do ciclo de formação nos cursos profissionais (12.º ano)			90,9
MÉDIA DO SUBCRITÉRIO				95

Pontos fortes/ Evidências:

- Taxas de abandono escolar residuais.
- Taxas globais de aprovação nos cursos científico-humanístico muito próximas do pleno.
- Envolvimento da ESCT em iniciativas e projetos internacionais, estimuladores da inovação e da modernização.
- Contributo positivo da ESCT para o desenvolvimento económico, social e cultural local.

Propostas de melhoria:

- Baixar as taxas de abandono nos cursos de ensino e formação profissional.
- Melhorar as taxas globais de progressão modular nos cursos de educação e formação profissional.
- Melhorar a taxa de conclusão do ciclo de formação nos cursos profissionais.

⁴³ Percentagem de alunos matriculados no 10.º ano que saíram por anulação de matrícula ou exclusão por faltas, após deixarem de estar abrangidos pela escolaridade obrigatória, i.e., sem inserção imediata noutra oferta formativa.

Tabela 9.1A2 – Resultados relativos ao rendimento escolar: grau de qualidade

Medidores			Taxa (valores relativos a 2019-2020)	Eficácia: grau de realização dos objetivos em termos de resultados.	
			Resultado		
a9	Taxa de classificações internas (CI) \geq 14 valores (CCH). <i>Fonte: Inovaralunos</i>	10.º	64,9	68,3	
		11.º	63,9		
		12.º	76,3		
a10	Taxa de classificações modulares ou em UFCD \geq 14 valores (CP). <i>Fonte: Inovaralunos</i>	10.º	56,3	50,7	
		11.º	50,5		
		12.º	45,3		
a11	Taxa de alunos dos CCH com média de CI \geq a 16 valores <i>Fonte: Inovaralunos</i>	10.º	16,1 (35 em 217)	24,8	
		11.º	22,4 (46 em 205)		
		12.º	35,8 (46 em 205)		
a12	Taxa de empregabilidade na vida profissional	Na área		a)	
		Noutra área			
a13	Percentagem do número de provas de exame realizadas pelos alunos da ESCT em que a média de classificações foi superior à média nacional (1.ª fase - alunos internos).		41,7 (5 em 12)	41,7	
a14	Resultados nos exames nacionais: evolução do percentil nacional da escola, medido pela classificação média dos seus alunos ⁴⁴ (11.º ano - 1.ª fase). <i>Fonte: infoescolas</i>	Biologia e Geologia		a)	
		Economia A			
		Filosofia			
		Física e Química A			
		Geografia A			
		Geometria Descritiva A			
		Hist. da Cult. e das Artes			
a15	Diferença entre a média da ESCT e a média nacional, em pontos (11.º ano) <i>Critério de medida:</i> [=100 quando a diferença é nula ou positiva. Considerando que a escala vai de 0 a 200 pontos, os pontos foram multiplicados por 2] <i>Fonte: Exames Nacionais 2019-2020 - Representação gráfica dos resultados da 1.ª Fase</i>	Biologia e Geologia	+3	100	86,8
		Economia A	+18	100	
		Filosofia	-30	40	
		Física e Química A	-2	96	
		Geografia A	-5	90	
		Geom. Descritiva A	-3	94	
		Hist. Cult. e Artes	-12	76	
		MACS	-1	98	
a16	Resultados nos exames nacionais: evolução do percentil nacional da escola, medido pela classificação média dos seus alunos (12.º ano - 1.ª fase) <i>Fonte: infoescolas</i>	Português		a)	
		História A			
		Matemática A			
		Desenho			
a17	Diferença entre a média da ESCT e a média nacional em pontos (12.º ano) <i>Critério de medida:</i> [=100 quando a diferença é positiva. Considerando que a escala vai de 0 a 200 pontos, os pontos multiplicam por 2] <i>Fonte: Exames Nacionais 2019-2020 - Representação gráfica dos resultados da 1.ª Fase</i>	Português	+3	100	90,0
		História A	+26	100	
		Matemática A	-17	66	
		Desenho	-3	94	
a18	Taxa de colocação na candidatura à 1.ª fase do concurso de acesso ao ensino superior.		92	92,0	
a19	Taxa de percursos diretos de sucesso. <i>Fonte: infoescolas.</i> ⁴⁵			a)	
MÉDIA DO SUBCRITÉRIO				65	

a) Dados relativos ao ano letivo de 2019-2020 ainda não disponíveis.

⁴⁴ Este indicador mostra como tem evoluído a posição da escola, em termos dos resultados médios dos seus alunos na disciplina, face às restantes escolas secundárias do país. A posição relativa da escola é medida através do seu percentil, que pode variar entre 0 e 100. Uma escola situa-se no percentil 60, por exemplo, se a classificação média dos seus alunos neste exame for superior à classificação média em 60% das escolas do país. Portanto quanto mais elevado for o percentil, melhor é a posição relativa dos alunos da escola. <http://infoescolas.mec.pt/Secundario/>

⁴⁵ Percentagem de alunos que obtêm positiva nos exames nacionais do 12.º ano após um percurso sem retenções nos 10.º e 11.º anos. <http://infoescolas.mec.pt/Secundario/>

Pontos fortes/ Evidências:

- Taxa de percursos diretos de sucesso superior à nacional (<http://infoescolas.mec.pt/Secundario/>).
- Valor significativo de taxa de classificações superiores ou iguais a 14 valores nos cursos científico-humanísticos.

Propostas de melhoria:

- Melhorar a qualidade dos resultados escolares, apostando numa melhoria da taxa de classificações superiores ou iguais a 16 valores.
- Monitorizar a taxa de empregabilidade dos alunos dos cursos profissionais na área específica ou em outra área.
- Melhorar os resultados dos exames nacionais, fazendo subir o número de provas de exame realizadas pelos alunos da ESCT com média de classificações superior à média nacional, aumentando, simultaneamente, a diferença entre os dois resultados.
- Melhorar a taxa de percursos diretos de sucesso registada anualmente no portal Info escolas (<http://infoescolas.mec.pt/Secundario/>)

Tabela 9.1C - Resultados relativos à eficácia da organização na integração dos alunos, na promoção da Saúde, da Cidadania, na garantia da Inclusão e da Igualdade de Oportunidades.

Medidores		Valor	Total	
c1	Promoção da Cidadania	Taxa de atividades singulares, integradas no PAA, no eixo estratégico: "Promoção da escola como espaço de socialização e de cultura" <i>Indicador: 103 atividades em 128 (Fonte: Programa Inovarpaa)</i>	80,5	85
		Taxa de atividades em projetos estruturantes, integradas no PAA, no eixo estratégico: "Promoção da escola como espaço de socialização e de cultura". <i>Indicador: 243 atividades num total de 306. (Fonte: Programa Inovarpaa).</i>	79,4	
		% de turmas que desenvolveram atividades em todos os Domínios (dois obrigatórios e um opcional), previstos no Projeto de Cidadania e Desenvolvimento (<i>Fonte: Relatório Anual do Projeto de Cidadania e Desenvolvimento</i>).	95	
		Taxa de participação dos alunos nas aulas de Apoio e Orientação Educativa (cursos científico-humanísticos) tendo como referência as metas estabelecidas no Plano Estratégico +EC-PNPSE.	10.º 75 11.º 68 12.º 95	79
c2	Educação para a Saúde	Taxa de atividades singulares do PAA orientadas para a promoção da Saúde. <i>Fonte: Programa Inovarpaa</i> <i>[Indicador de medida: atribuiu-se o índice 100 a 1/3 do total das atividades singulares realizadas = 128/43]. Resultado: 38 em 43 atividades]</i>	88,4	71
		Taxa de atividades integradas em projetos estruturantes, do PAA, orientadas para a promoção da Saúde (<i>Fonte: Programa Inovarpaa</i>). <i>[Indicador de medida: atribuiu-se o índice 100 a 1 terço do total das atividades integradas em projetos = 306/102]. Resultado: 55 em 102 atividades]</i>	53,9	
		Taxa de alunos abrangidos pelas ações no âmbito do projeto Educação para a Saúde (697 alunos num total de 988) (<i>Fonte: Relatório Anual do Projeto Educação para a Saúde, p. 6</i>).	70,5	

c3	Promoção da Escola Inclusiva	Taxa de transição dos alunos com medidas seletivas e adicionais - CCH (relatório da EMAEI).		100	95
		Taxa de transição dos alunos com medidas seletivas e adicionais - CP (Fonte: relatório da EMAEI).		100	
		Grau de eficácia das medidas seletivas e adicionais (Fonte: relatório da EMAEI, p. 8)		85	
		Taxa de execução da atividade do GAAP face às metas estabelecidas no Plano Estratégico +EC- PNPSE.	OREP (Orientação Escolar e Profissional)	100	100
DPS (Desenvolvimento Pessoal e Social)	100				
Dpar (Desenvolvimento Parental)	100				
c4	Autonomia e Flexibilidade Curricular	Taxa de implementação de Domínios de Autonomia Curricular nas turmas dos 10.º e 11.º anos (% de turmas que desenvolveram, pelo menos, um DAC durante o ano letivo - total de 18 DAC).	10.º CCH	44	39
			11.º CCH	25	
			10.º CP	60	
			11.º CP	25	
			MÉDIA DO SUBCRITÉRIO		

Pontos fortes/ Evidências:

- Praticamente todas as turmas (95%) desenvolveram projetos no âmbito dos 3 domínios previstos no Projeto de Cidadania e Desenvolvimento
- Elevada taxa de alunos abrangidos pelas ações no âmbito do projeto Educação para a Saúde (697 alunos num total de 988).
- Todos os alunos com medidas seletivas e adicionais transitaram de ano.
- Elevada eficácia das medidas seletivas e adicionais implementadas pela Equipa EMAEI

Propostas de melhoria:

- Melhorar o processo de monitorização da execução do Plano Anual de Atividades, sobretudo no que diz respeito à identificação dos objetivos e âmbito das atividades singulares e das atividades integradas em projetos, concretamente a sua relação com a promoção da Saúde, a Cidadania e a Inclusão.
- Melhorar a taxa de implementação de DAC (domínios de Autonomia Curricular).

Subcritério 9.2 - Resultados internos.

Medidores			Valores apurados	Total	
a)	Resultados na área da gestão e inovação	Grau de envolvimento de todas as partes interessadas.	Grau de envolvimento dos EE (taxa média de presenças nas reuniões de pais/encarregados de educação)	65	83
			Taxa de execução do plano OpTE (aulas dadas=aulas previstas)	100	
	Rede de informação/comunicação	Correio eletrónico	70	65	
		Site oficial da escola	70		
		Aplicações do Programa INOVAR	80		
Plataforma Moodle	40				

	Parcerias e atividades conjuntas	Contributo dos parceiros externos na implementação de planos de melhoria dos processos de gestão e de inovação.	30	30
	Grau de eficácia na resposta a ações inspeções e a auditorias	Auditoria EQAVET	60	70
		Ação Inspetiva (06/2020)	80	
MÉDIA DO SUBCRITÉRIO				62

Pontos fortes/ Evidências:

- Os órgãos de gestão têm respondido com a celeridade possível às propostas de melhoria apresentadas por auditores externos.
- Os órgãos de gestão têm investido na melhoria do sistema de comunicação/ informação interna da ESCT.

Propostas de melhoria:

- Promover o envolvimento das parceiros externos na implementação de planos de melhoria da gestão e da modernização/ inovação educativa.

7. ENTREVISTAS

7.1. Entrevista ao Diretor

ASPETOS ABORDADOS	RESUMO DA INTERVENÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> - Apropriação da visão estratégica da escola pelas partes interessadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deve apostar-se na inovação e desenvolvimento. - A Escola deve repensar a questão das Artes em termos de escola em consequência do decréscimo na procura desta ofertas.
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação interna e externa: diversidade e eficácia dos meios utilizados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aposta na promoção dos trabalhos dos alunos no interior e exterior.
<ul style="list-style-type: none"> - Nível de valorização dos diferentes níveis de liderança (ex: lideranças intermédias). 	<ul style="list-style-type: none"> - Clima de abertura a diferentes visões (por exemplo nas reuniões do Conselho Pedagógico).
<ul style="list-style-type: none"> - Papel da liderança na gestão e controlo dos riscos. 	<ul style="list-style-type: none"> - No eixo estratégico do Sucesso Educativo (Projeto Educativo) destacou a importância para o ano letivo de 2020-21, do Plano de Desenvolvimento Pessoal, Social e Comunitário, concretamente, com a implementação das mentorias.
<ul style="list-style-type: none"> - Gestão dos RH tendo em vista a valorização das pessoas, o seu desenvolvimento profissional e bem-estar. Formação contínua e sua adequação às necessidades pedagógicas, profissionais e organizacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> - A formação tem de assentar em necessidades e vontades. - Considera que se deve apostar mais na formação para o Pessoal Não Docente.
<ul style="list-style-type: none"> - Promoção de uma cultura de diálogo e comunicação aberta e de encorajamento do trabalho em equipa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Importância do trabalho colaborativo centrado no aluno. - Defende a criação de uma base de dados com recursos e aplicações eletrónicas para o apoio aos alunos.
<ul style="list-style-type: none"> - Promoção de parcerias com instituições e agentes da comunidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ao nível das parcerias sente-se confortável com as relações estabelecidas com instituições políticas. - Há necessidade de melhorar a experiência dos alunos em contacto de proximidade com as instituições. - O conselho consultivo do Projeto EQAVET prevê a aposta em parcerias orientadas para a vertente formativa. - Importa valorizar os contributos "de fora para dentro" explorando as competências externas para a formação dos alunos.
<ul style="list-style-type: none"> - Eficiência e eficácia com que a utilização dos recursos financeiros se adequa à estratégia e ao planeamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de um processo de negociação cuidadoso em termos de compras públicas. - Aposta no Anuário em formato digital como exemplo de gestão dos recursos financeiros. - Necessidade de promover candidatura a projeto (co)financiados. - Campanhas promocionais para venda de produtos. - Aposta na diversificação dos recursos adquirindo novos equipamentos para as aulas. - Está adjudicado o sistema de controlo digital de acesso à escola. - Importância da literacia financeira nos alunos.
<ul style="list-style-type: none"> - Consistência das medidas de combate à indisciplina. 	<ul style="list-style-type: none"> - A aposta deve passar pela adoção de medidas pedagógicas propostas e geridas pelo professor. - Aposta numa resposta rápida às situações de indisciplina pela direção.

<ul style="list-style-type: none"> – Medidas de promoção da assiduidade e pontualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> – Considera que o sistema de controlo pelos cartões irá corrigir situações de falta de pontualidade. – Necessidade de resolver algumas questões relacionadas com os transportes dos alunos.
<ul style="list-style-type: none"> – Iniciativas/ projetos de Inovação curricular e pedagógica. Ponto de situação relativamente à articulação curricular. 	<ul style="list-style-type: none"> – Considera que há muito a fazer neste âmbito. – O aluno deve ser sempre encarado como agente direto do próprio currículo. – Deve privilegiar-se o desenvolvimento de projetos e soluções inovadoras.
<ul style="list-style-type: none"> – Nível de satisfação face aos resultados dos cursos científico-humanísticos e dos cursos do ensino e formação profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> – É urgente melhorar. – Necessidade de monitorizar as competências dos alunos do Ensino Secundário.

7.1. Entrevista às Técnicas do Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família

ASPECTOS ABORDADOS	RESUMO DA INTERVENÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> – Em que medida a visão, a missão e os valores da escola orientam a ação das várias partes interessadas (alunos, docentes, pessoal não docentes, técnicos,...). 	<ul style="list-style-type: none"> – Consideram que existe uma apropriação pela comunidade escolar daquilo que é a visão, os valores e a missão da organização.
<ul style="list-style-type: none"> – Comunicação interna e externa: diversidade e eficácia dos meios utilizados. 	<ul style="list-style-type: none"> – O GAAF tem sido “esquecido” ao nível da comunicação interna. – A estrutura GAAF deveria estar associada à rede interna de informação. – O correio eletrónico nem sempre funciona. – Não está garantido o acesso à informação do Conselho Pedagógico. – Não tiveram apoio da HelpDesk. – Melhorar a comunicação entre o GAAF e os Diretores de Turma.
<ul style="list-style-type: none"> – Papel das partes interessadas (em especial as técnicas do GAAF) na gestão da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> – Considera que esta direção valoriza as lideranças intermédias. – Sentem-se valorizadas pelo Diretor.
<ul style="list-style-type: none"> – Nível de participação na escola dos diferentes atores educativos (partes interessadas internas e externas) 	<ul style="list-style-type: none"> – O Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família foi ouvido aquando da revisão do Projeto Educativo e do Regulamento Interno. – É necessário ouvir mais os alunos. – De uma forma geral o envolvimento dos pais é positivo. Com o GAAF isso acontece “de forma espontânea”.
<ul style="list-style-type: none"> – Formação contínua e sua adequação às necessidades pedagógicas, profissionais e organizacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> – O Diretor incentiva e apoia imenso a formação.
<ul style="list-style-type: none"> – Promoção de uma cultura de diálogo e comunicação aberta e de encorajamento do trabalho em equipa procurando acordo/ consenso entre os colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> – Existem alguns constrangimentos. As formas de partilha devem ser repensadas.
<ul style="list-style-type: none"> – Respeito pelos princípios éticos e deontológicos, por exemplo na divulgação da informação. 	<ul style="list-style-type: none"> – Matéria considerada muito sensível para o GAAF. É um imperativo.
<ul style="list-style-type: none"> – Opinião sobre as parcerias da ESCT e o seu contributo para a concretização dos seus objetivos estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> – A evolução tem sido positiva. – A Direção mostra-se recetiva a novas parcerias.

<ul style="list-style-type: none"> - Papel do GAAF no estabelecimento de parcerias internas e externas. Impacto das parcerias com alunos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Destaque para a cooperação com a Junta de Freguesia de Caldelas. - Foram referenciados os projetos em parceria com a Universidade do Minho e com a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. - Foi ainda referido o exemplo do programa Job Shadowing que, através de parcerias com entidades públicas e privadas, disponibiliza aos alunos conhecer e praticar em diversas profissões. - Referência à participação de antigos alunos em palestras sobre a sua experiência no ensino superior ou no mercado de trabalho.
<ul style="list-style-type: none"> - Promoção da autonomia e responsabilidade nos alunos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de identificar áreas e atividades promotoras da autonomia dos alunos.
<ul style="list-style-type: none"> - Promoção da participação e envolvimento dos alunos na comunidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - A participação e envolvimento dos alunos na comunidade passa pelo seu envolvimento em ações de voluntariado.
<ul style="list-style-type: none"> - Medidas de prevenção e proteção de comportamentos de risco. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uma das estratégias passa pelo envolvimento dos alunos em projetos.

Análise quantitativa

8. ANÁLISE QUANTITATIVA

Metodologia

Um dos pré-requisitos fundamentais para o sucesso da autoavaliação e da sua aceitação é o envolvimento da comunidade escolar neste processo de mudança conseguido pelo preenchimento dos questionários. Os questionários dão a possibilidade aos órgãos de gestão (quer intermédios, quer de topo) de conhecer a opinião da comunidade educativa relativamente a questões relacionadas com o modo de funcionamento e desempenho da organização, aferindo o seu grau de satisfação e de motivação para as atividades que este desenvolve. Os modelos de questionários aplicados aos alunos, aos pais/encarregados de educação, ao pessoal docente (PD) e ao pessoal não docente (PND), foram construídos com base em exemplos de outras escolas, adaptados às características e necessidades específicas da organização escolar. Os questionários aplicados ao PD e ao PND são mais abrangentes, cobrindo todos os critérios, de forma a permitirem mais consistência na análise qualitativa através do cruzamento de dados.

Foi criada uma escala de Likert composta por 6 níveis, partindo da discordância total (1) até à concordância total (6), evitando-se a dispersão das respostas por uma escala extensa. Por outro lado, a inexistência de um valor neutro, intermédio, impediu os respondentes de caírem numa posição de neutralidade, forçando-os tomar posição por um dos lados da escala.

Após o registo das frequências absolutas calculou-se o valor médio das respostas convertendo-se, de seguida, na escala CAF, de 0 a 100 pontos tal como exemplifica a tabela seguinte, relativamente ao pessoal docente:

(P) Peso	1.1. A Direção atua como exemplo de dedicação na criação de um bom clima de escola		
	Escala	(F) Frequência	(F)X(P)
1	Discordo totalmente	0	0
2	Discordo muito	4	8
3	Discordo	10	30
4	Concordo	17	68
5	Concordo muito	31	155
6	Concordo plenamente	26	156
TOTAL		88	417
Escala de 1 a 6 (valor médio)		4,74	
Pontuação CAF (0-100)		79	

QUADRO 10 - EXEMPLO DO CÁLCULO DO VALOR MÉDIO DAS RESPOSTAS AO ITEM E A SUA CONVERSÃO NA PONTUAÇÃO CAF (0-100).

No intuito de estimar a confiabilidade dos questionários foi calculado o coeficiente Alfa de Cronbach que mede a correlação entre respostas de um questionário através da análise das respostas dadas pelos respondentes, apresentando uma correlação média entre as perguntas. O coeficiente α é

calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador de todos os itens de um questionário que utilizem a mesma escala de medição. Quando a confiabilidade é total o valor é igual a 1.

FÓRMULA DE CÁLCULO DO ALFA DE CRONBACH:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Em que:

- K (nº de itens)
- Vi=variância de cada item
- Vt= Variância total

Aplicado o alfa de cronbach, constatou-se que o grau de confiabilidade dos diferentes questionários é elevado: questionário dos alunos (0,94); questionário dos pais/EE (0,95); questionário do PD (0,95); questionários do PND (0,97).

O questionário dos alunos foi aplicado aos 957 discentes matriculados na escola durante o ano letivo de 2019-2020. Responderam 749 , ou seja, 78,2% do universo em estudo.

O questionário dos pais/EE foi aplicado aos todos os pais (957), correspondendo ao número de alunos matriculados. Responderam apenas 218, ou seja, 22,7%.

O questionário do PD foi aplicado aos 92 docentes em funções na ESCT durante o ano letivo de 2019-2020. Responderam 88, ou seja 95,6% do universo em estudo.

O questionário do PND foi aplicado aos 31 funcionários (8 assistentes técnicos, incluindo a chefe dos serviços de administração escolar e 23 assistentes operacionais) em funções na escola no ano letivo de 2019-2020. Responderam ao questionário 23, ou seja 74,1% do total dos respondentes.

Constata-se que as taxas de respondentes ficaram muito aquém do esperado, sobretudo as referentes aos pais/encarregados de educação. A alteração da estratégia na aplicação dos questionários devido ao confinamento provocado pela pandemia do COVID-19, a partir de março de 2020, constituiu a principal razão da fraca taxa de respostas. Questões relacionadas com literacia digital dos pais/encarregados de educação e a pouca familiarização dos mesmos com a utilização do correio eletrónico institucional, criado no início do ano letivo de 2019-20 explicam, em grande medida a fraca taxa de respondentes. Este será, obviamente, um aspeto a ter em conta em futuras abordagens.

QUESTIONÁRIO	Calendarização	Modo de aplicação
QUESTIONÁRIO AOS ALUNOS	de 28/02 a 27/03	Aplicado preferencialmente, nas aulas de AOE/CD após contacto e anuência do diretor de turma através do Google Forms
QUESTIONÁRIO AO PND	Até 14-03-2020	No plano inicial estava prevista a aplicação em suporte papel. Com o confinamento optou-se pela aplicação do questionário utilizando o Google Forms
QUESTIONÁRIO AO PD	Até 27-03-2020	Aplicação do questionário utilizando o Google Forms.
QUESTIONÁRIO AOS P/EE	De 14 a 24-04-2020	No plano inicial estava prevista a aplicação do questionário em suporte papel. Com o confinamento optou-se pela aplicação do questionário utilizando o Google Forms aproveitando a conta de correio institucional criada pela escola.

Quadro 11 - Calendarização da aplicação dos inquéritos

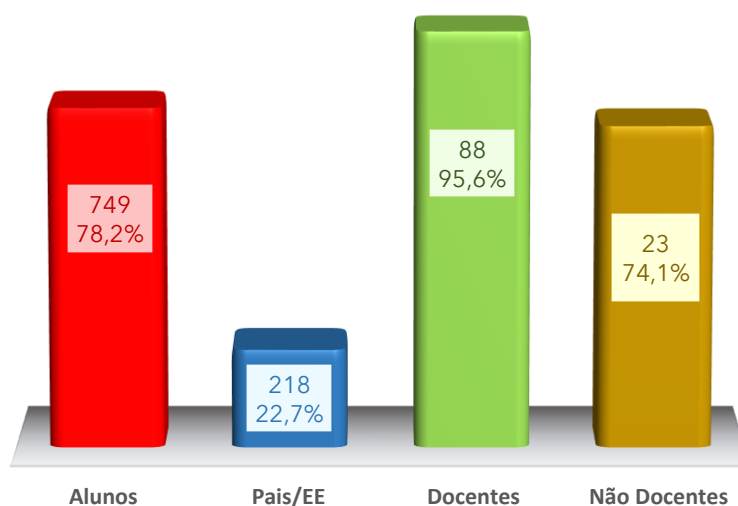


Gráfico 6 - Número e percentagem de inquiridos

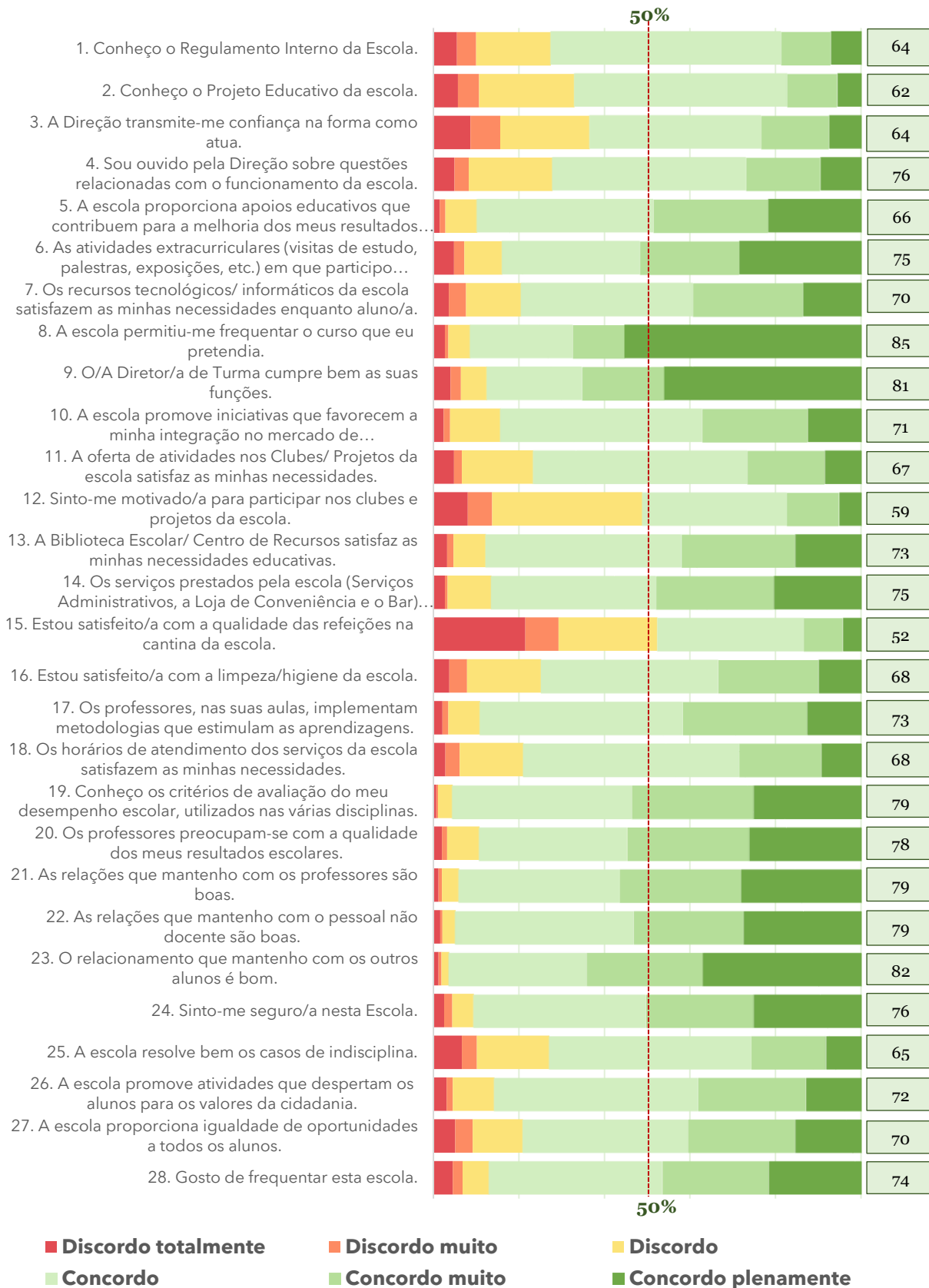
Assim, com base no valor médio obtido em cada item fez-se a conversão para a escala da pontuação CAF (0 a 100).

Nesta primeira “caminhada” CAF, tendo em conta que não há avaliações anteriores que permitam comparações e perceber tendências, considerou-se que os itens do questionário com pontuação inferior a 70 pontos, na escala avançada CAF, devem ser considerados como aspetos (ou áreas, quando agrupados) suscetíveis de melhoria. Pelo contrário, pontuações superiores àquele valor, em qualquer um dos itens ou áreas, podem significar pontos fortes no funcionamento da organização.

8.1 INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS

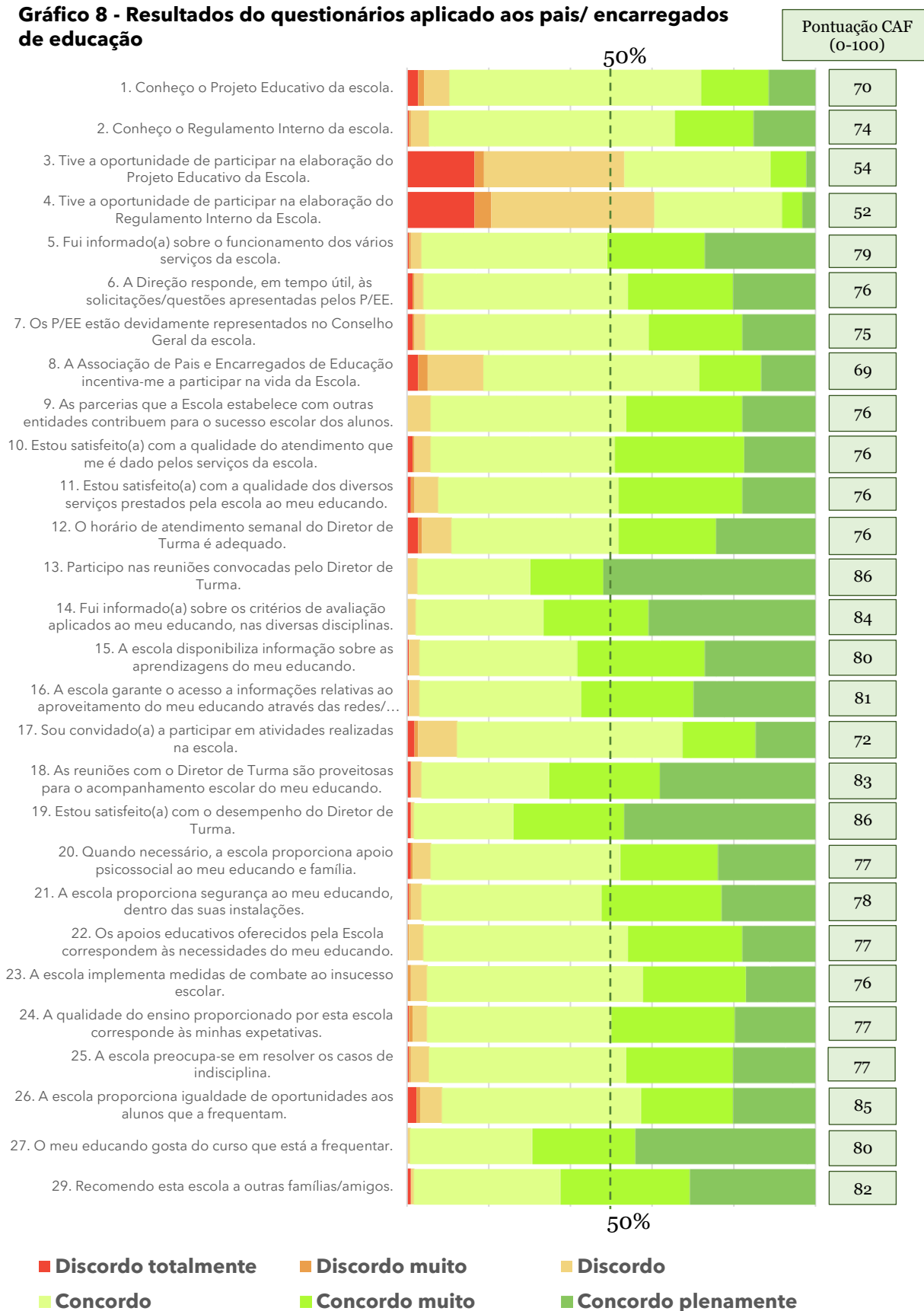
Gráfico 7 - Resultados do questionários aplicado aos alunos

Pontuação CAF
(0-100)



8.2 INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PAIS/ ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO

Gráfico 8 - Resultados do questionários aplicado aos pais/ encarregados de educação



8.3 INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DOCENTES

Gráfico 9 - Resultados do questionário aplicado aos docentes (média por critério)

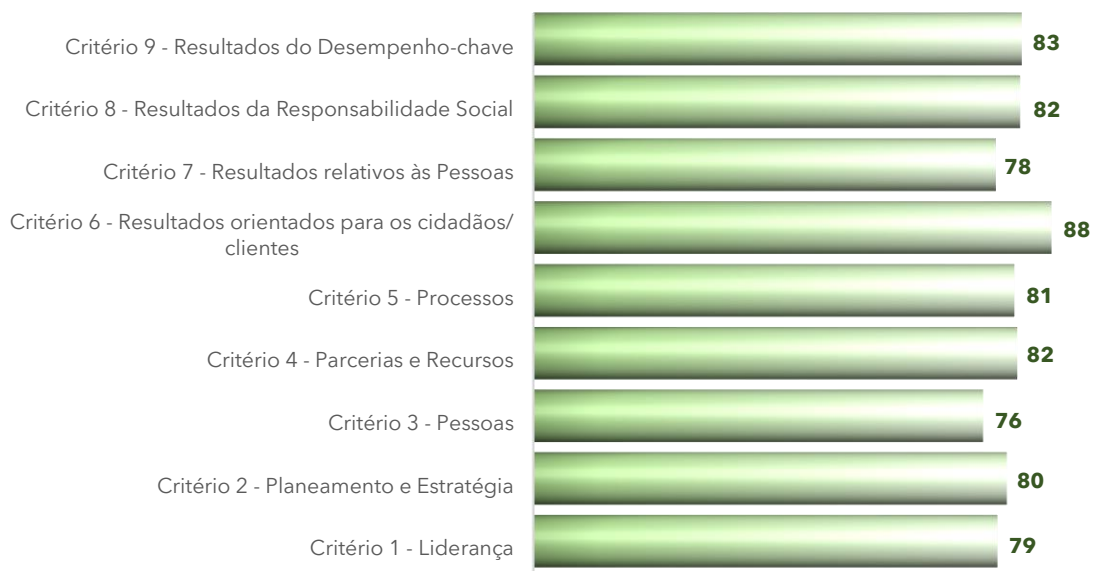
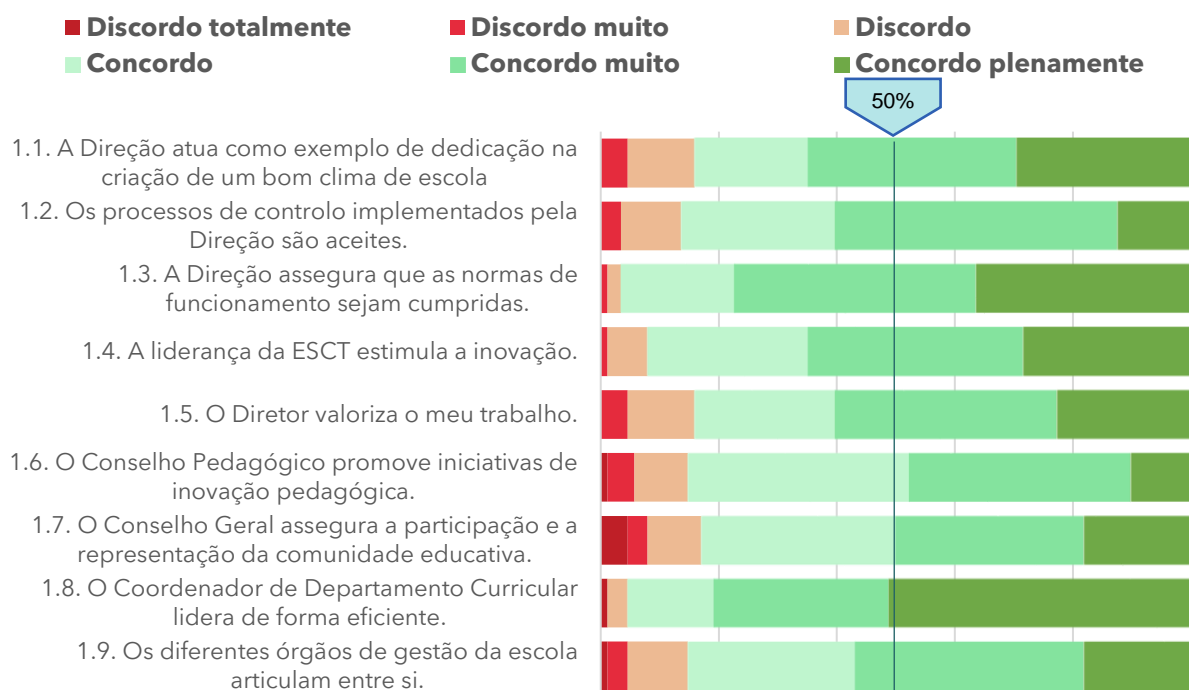
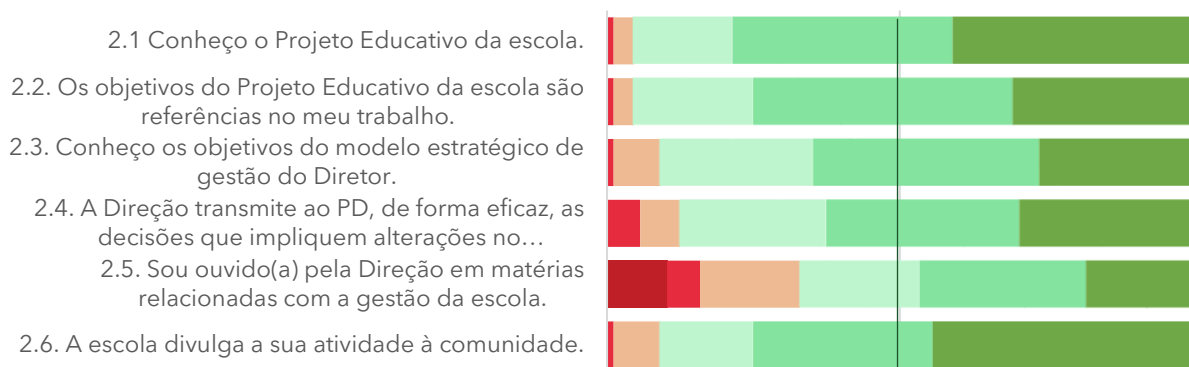


Gráfico 10 - Resultados do questionário aplicado aos docentes (por item/critério)

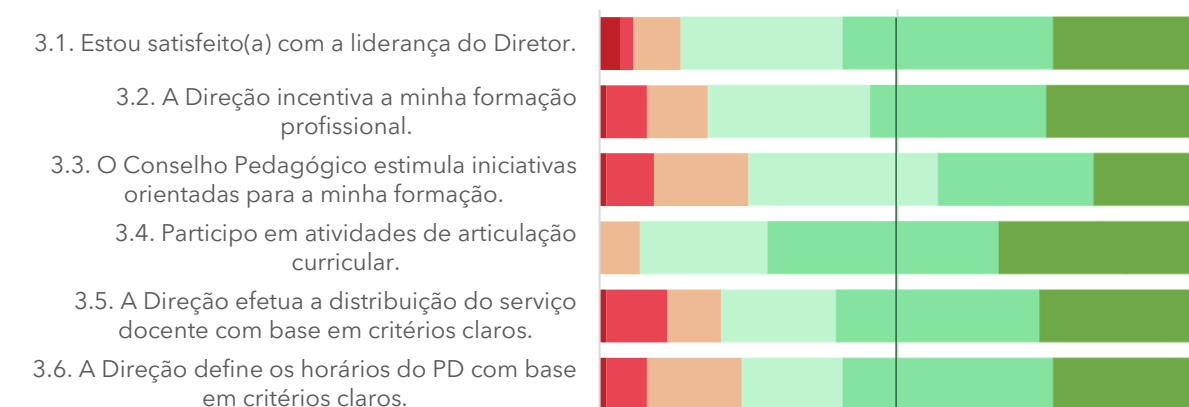
Critério 1 - Liderança



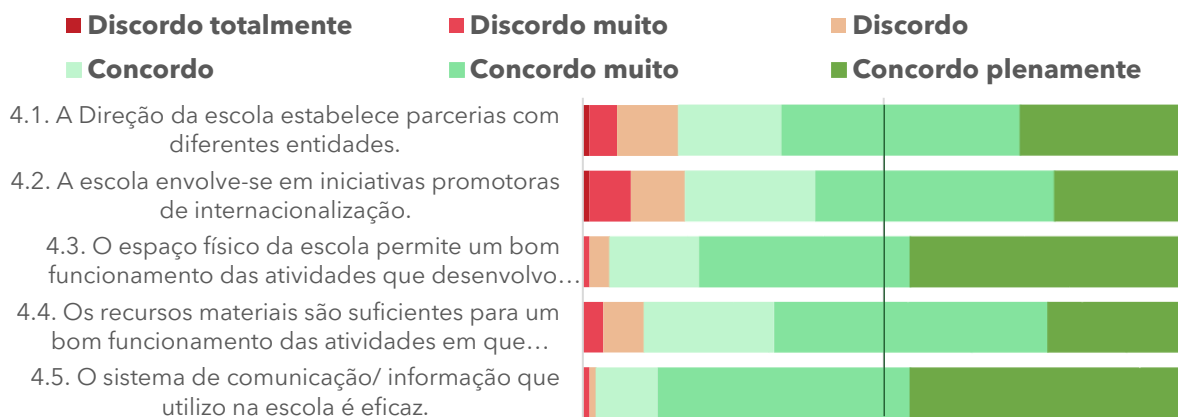
Critério 2 - Planeamento e estratégia



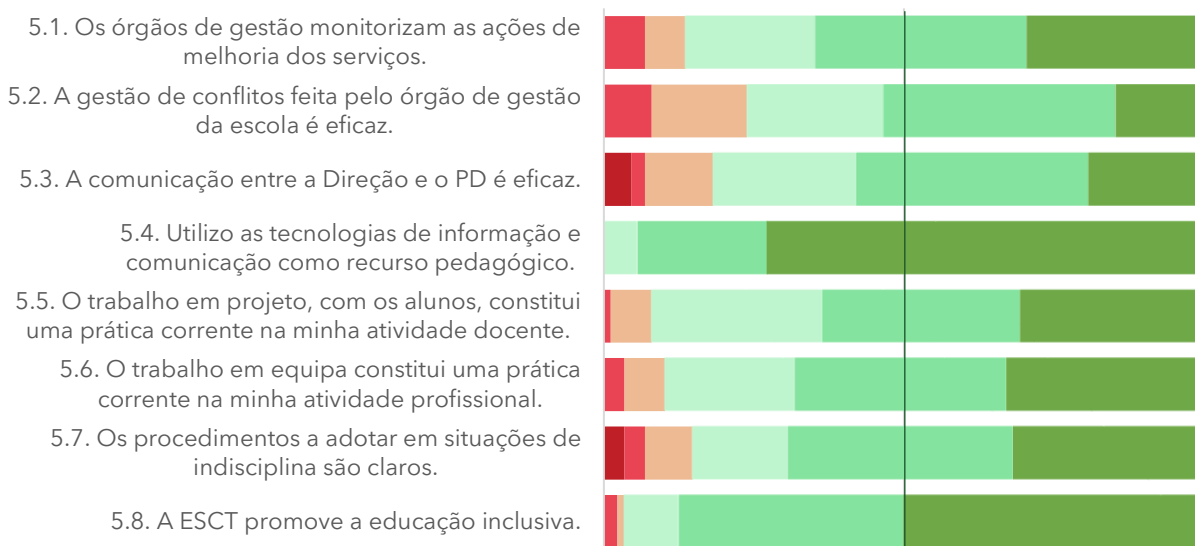
Critério 3 - Pessoas



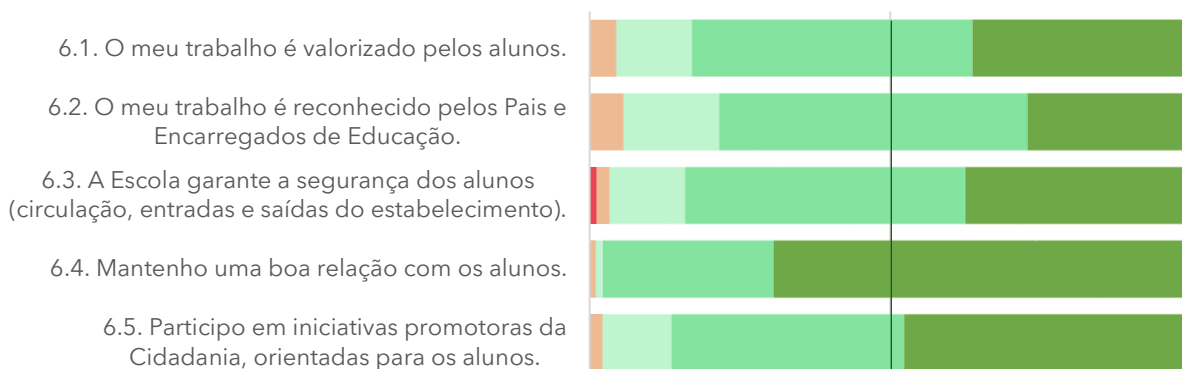
Critério 4 - Parcerias e recursos



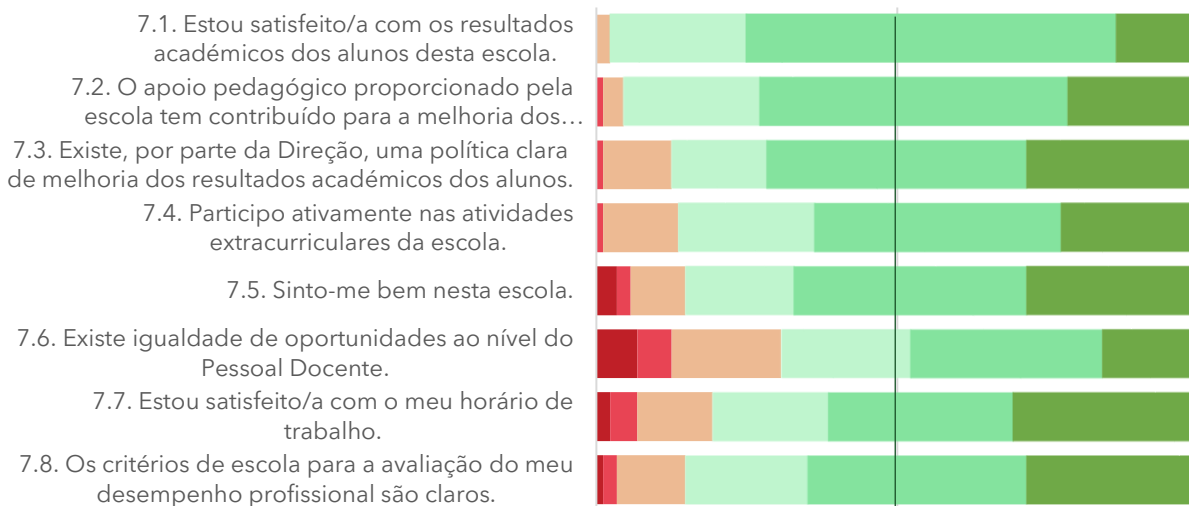
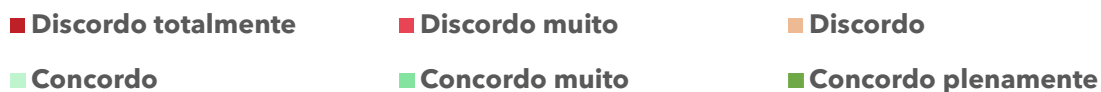
Critério 5 - Processos



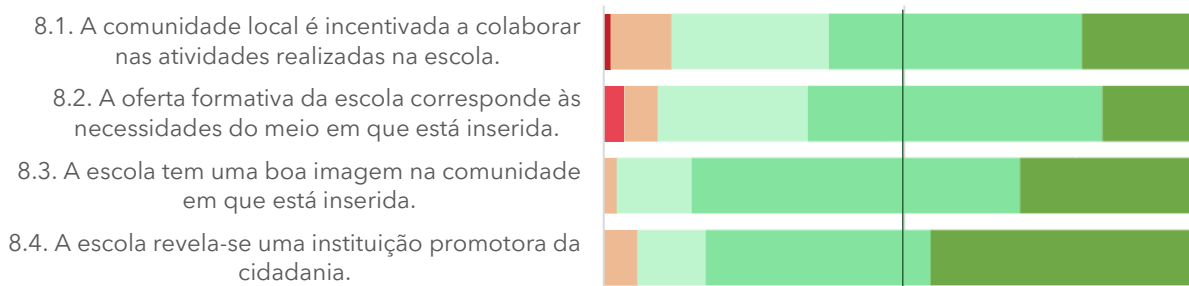
Critério 6 - Resultados orientados para os cidadãos



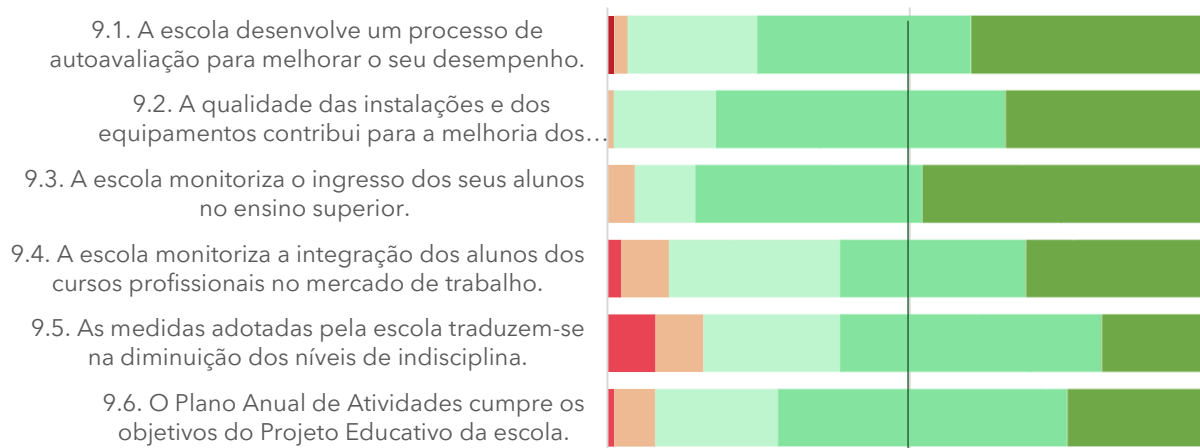
Critério 7 - Resultados relativos às pessoas



Critério 8 - Resultados da responsabilidade social



Critério 9 - Resultados do desempenho-chave



8.4 INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO APLICADO AO PESSOAL NÃO DOCENTE

Gráfico 11 - Resultados do questionário aplicado ao Pessoal Não Docente (média por critério)

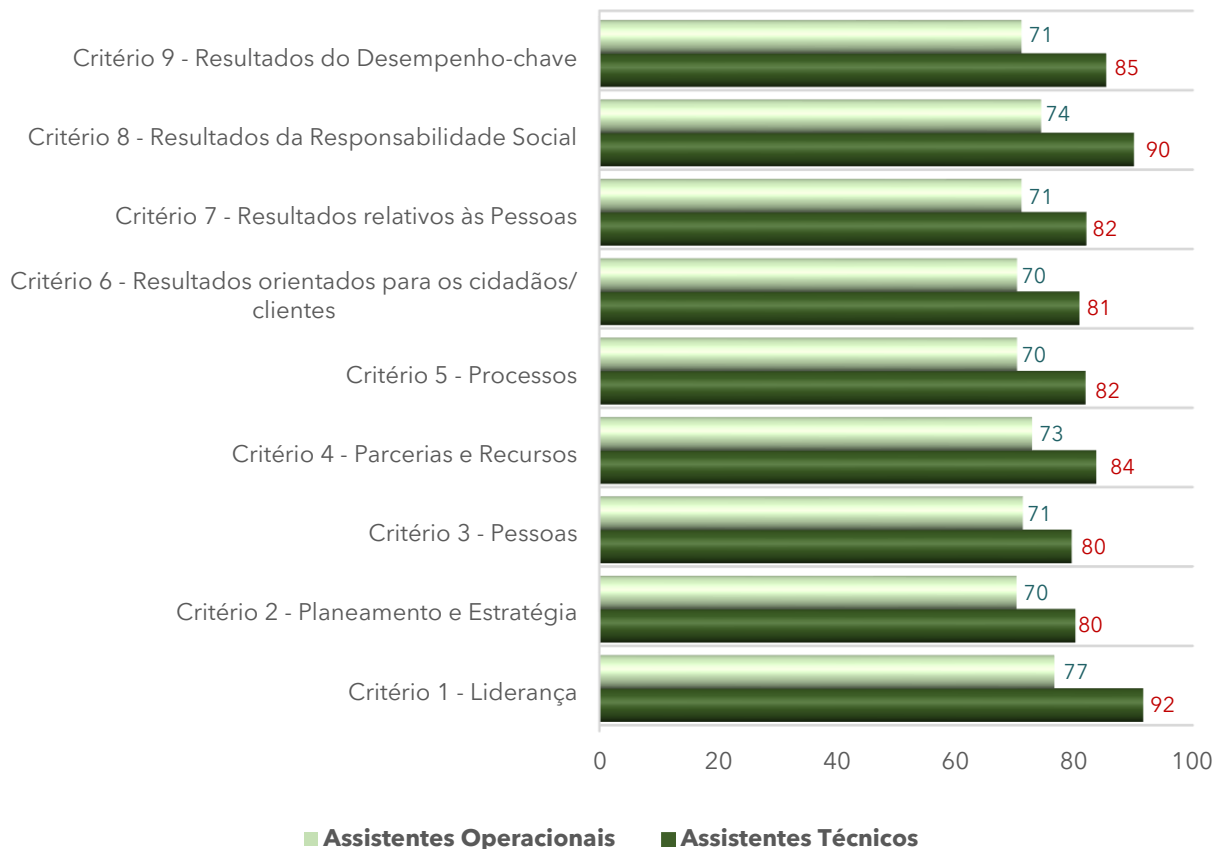
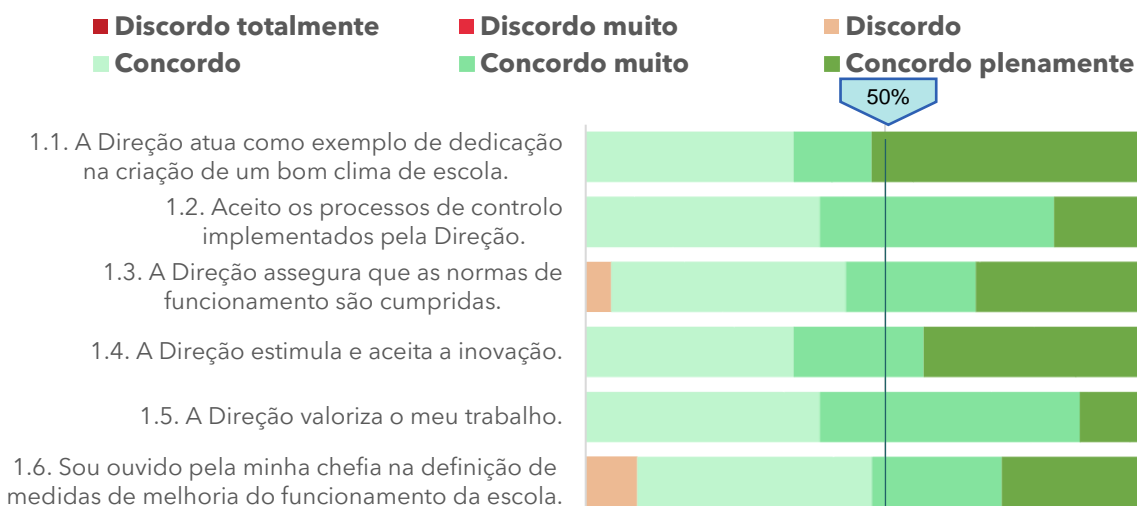
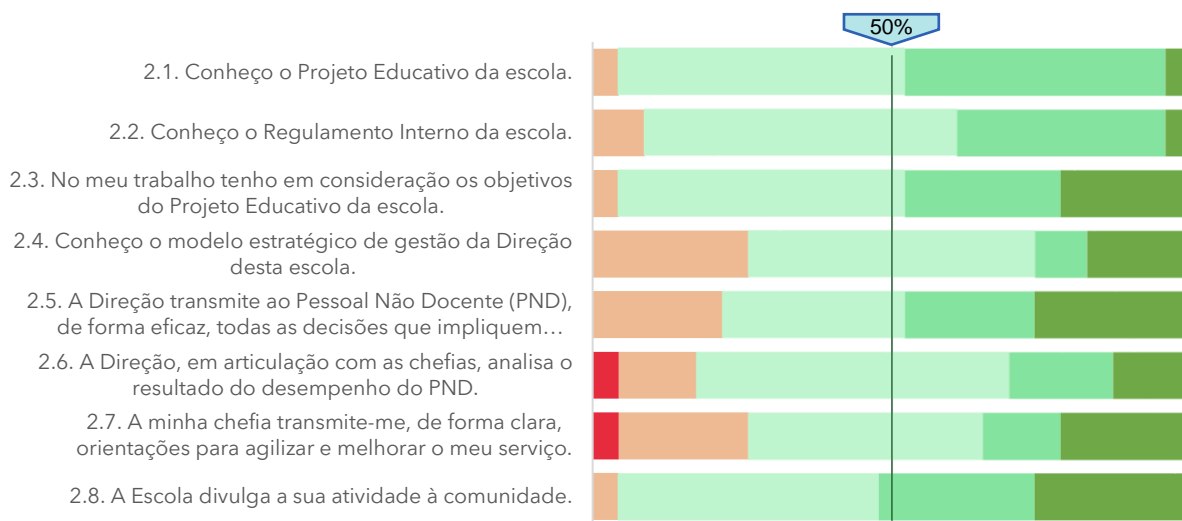


Gráfico 12 - Resultados do questionário aplicado ao Pessoal Não Docente (por item/critério)

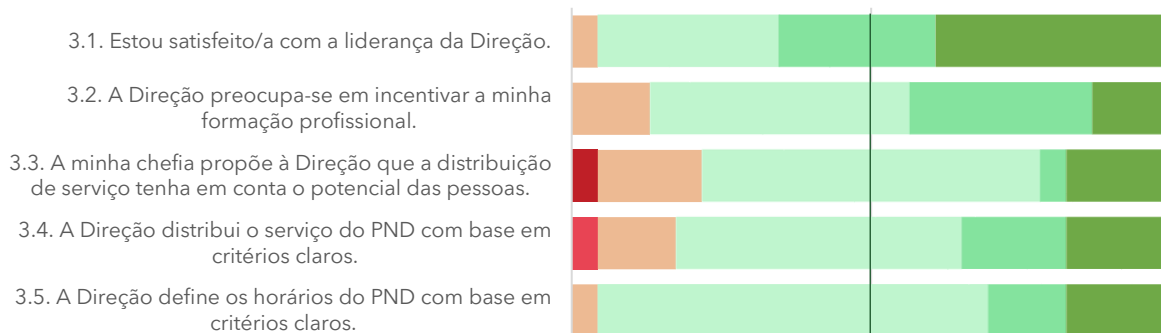
Critério 1 - Liderança



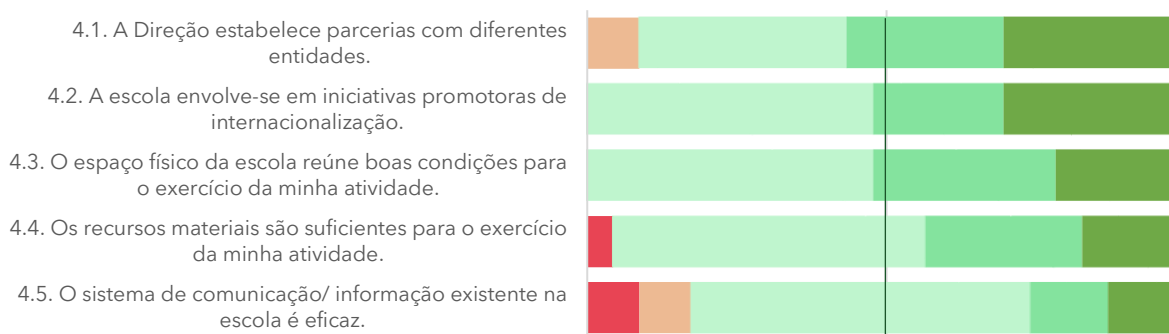
■ **Discordo totalmente** ■ **Discordo muito** ■ **Discordo**
■ **Concordo** ■ **Concordo muito** ■ **Concordo plenamente**



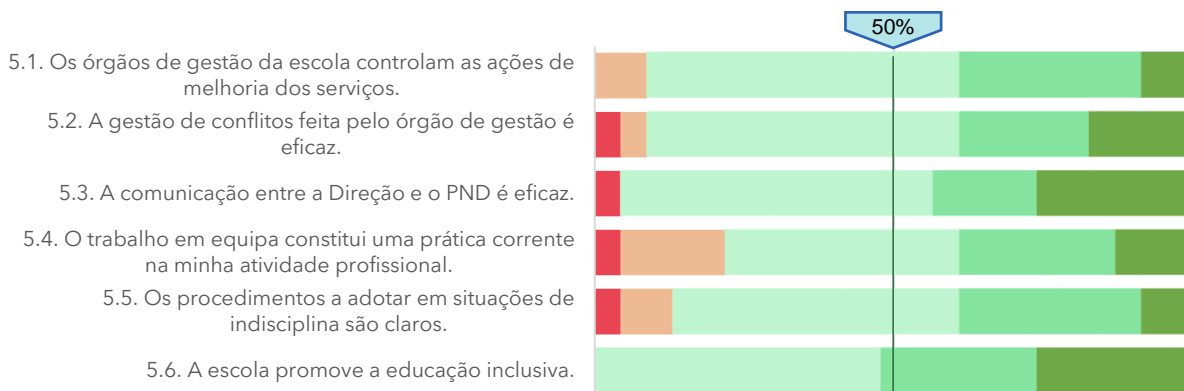
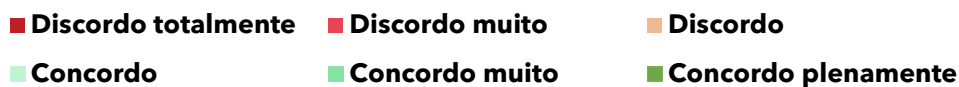
Critério 3 - Pessoas



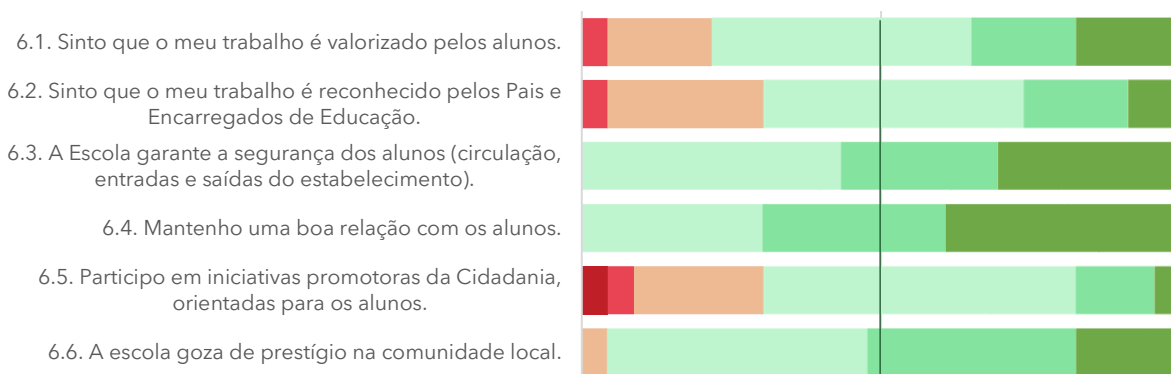
Critério 4 -Parcerias e recursos



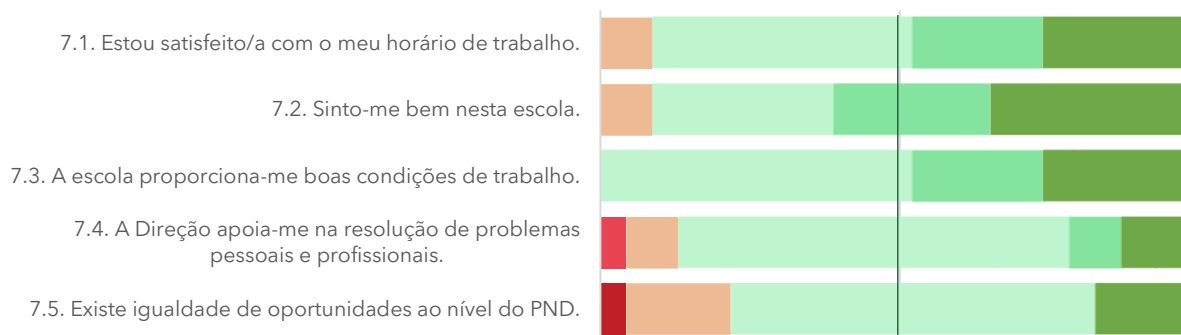
Critério 5 - Processos



Critério 6 - Resultados orientados para os cidadãos

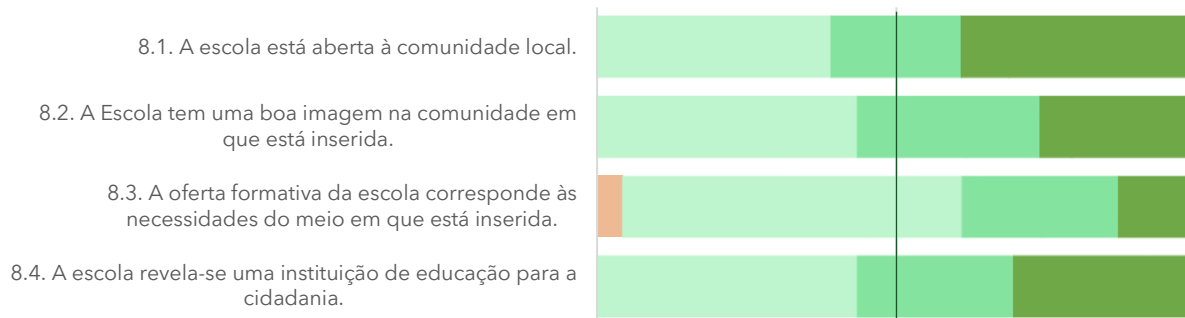


Critério 7 - Resultados relativos às pessoas

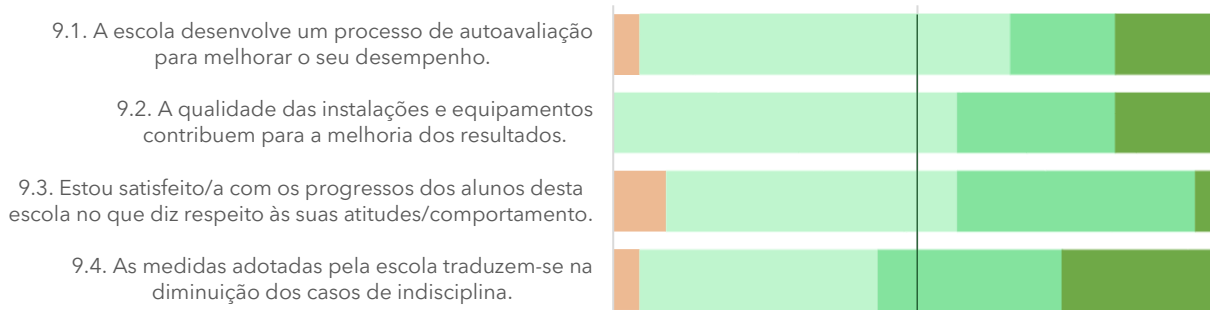


Critério 8 - Resultados da responsabilidade social

- **Discordo totalmente** ■ **Discordo muito** ■ **Discordo**
- **Concordo** ■ **Concordo muito** ■ **Concordo plenamente**



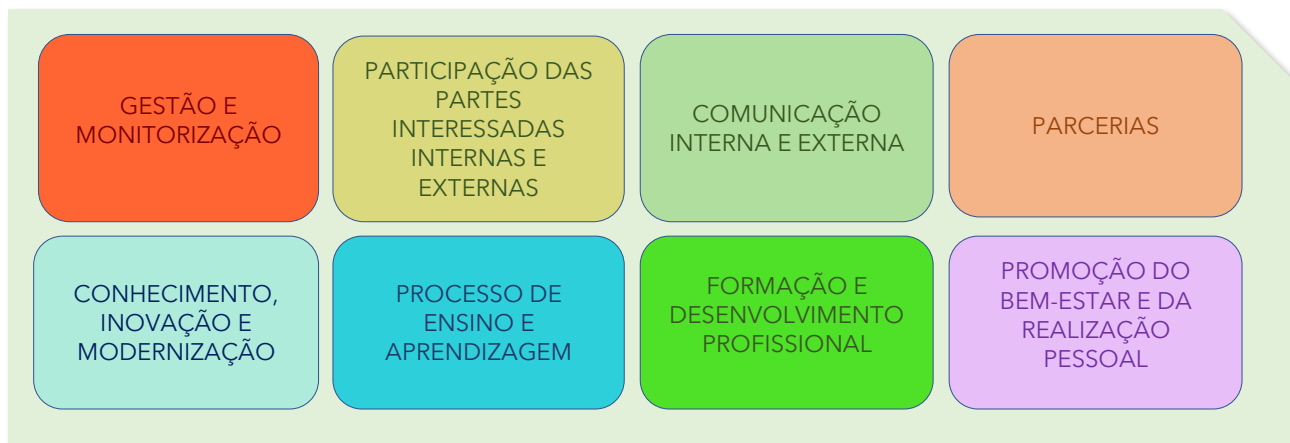
Critério 9 - Resultados do desempenho-chave



Áreas de Melhoria

8. Áreas de Melhoria

Tendo como objetivo agilizar o processo de avaliação, a Equipa de Avaliação Interna identificou 8 Áreas de Melhoria pela análise de conteúdo das sugestões de melhoria apresentadas em cada subcritério:



Quadro 12 - Áreas de melhoria identificadas pela EAI

Será com base nestas áreas que será elaborado o Plano de Melhorias a implementar pela organização no ano de 2020-21

A	GESTÃO E MONITORIZAÇÃO
PROPOSTAS DE MELHORIA PRIORITÁRIAS (ABRANGENTES)	
<ul style="list-style-type: none"> - Definir indicadores que permitam avaliar a concretização das metas definidas para a escola, de modo a facilitar a sua monitorização e a verificação da eficácia do trabalho desenvolvido na lógica PDCA (ciclo de melhoria contínua) - C1 - Combater a excessiva burocratização dos processos de implementação e monitorização dos novos desafios. C1 - Ajustar as atividades e projetos do PAA às metas e os objetivos operacionais do Projeto Educativo da ESCT e do Contrato de Autonomia. C2 	
OUTRAS PROPOSTAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Definir padrões de desempenho (exequíveis e avaliáveis) que permitam aferir a concretização dos objetivos do Projeto Educativo da escola; C1 - Avaliar e ajustar os instrumentos de aferição dos níveis de satisfação, motivação, ambiente de trabalho e da qualidade do serviço educativo da ESCT por parte dos colaboradores internos e da comunidade, incluindo os parceiros externos. C4 - Mobilizar as partes interessadas para uma reflexão sobre os métodos e processos de recolha, tratamento e difusão da informação relacionada com a avaliação e melhoria da qualidade dos produtos e serviços, reduzindo e simplificando os processos. C2 	

- Projetar a missão, a visão e os valores no território educativo da ESCT reforçando o envolvimento dos alunos do ensino básico nas atividades promovidas pela organização. C1
- Incrementar/ Diversificar as formas de conhecer o grau de satisfação do Pessoal Não Docente relativamente ao exercício das suas funções. C1
- Refletir com os colaboradores e demais partes interessadas, sobre os riscos e dos fatores críticos do sucesso, identificando as oportunidades e traçando planos de melhoria. C2
- Definir e apresentar à comunidade um Plano de Melhoria resultante do processo de avaliação interna (Modelo CAF). C2
- Avaliar os resultados de impacto dos projetos na vida escolar. C6
- Assegurar que as atividades singulares e as atividades integradas em projetos estruturantes sejam avaliadas pelo público-alvo de forma a aferir a qualidade do seu impacto junto dos destinatários. C2
- Monitorizar os resultados do ensino e formação profissional através do levantamento e da atualização das taxas de empregabilidade dos ex-alunos dos cursos profissionais durante um período a definir pela Equipa EQAVET. C2
- Planear e implementar a Norma de Controlo Interno dando conhecimento aos colaboradores implicados. C2
- Elaborar, com o apoio dos colaboradores, manuais de procedimentos sobre os vários serviços atribuídos aos assistentes técnicos e assistentes operacionais com o objetivo de facilitar/ estimular o trabalho colaborativo e a rotatividade de funções. C3
- Estabelecimento de ciclos de atividade em determinado setor, aumentando a capacidade adaptativa do pessoal não docente; C3
- Refletir com as partes interessadas sobre a pertinência de se proceder ao enquadramento curricular da “Educação para o Risco”. C3
- Criação de um manual de boas práticas para a poupança de recursos energéticos. C4
- Levantamento, no final de cada ano letivo, das necessidades de melhoria nos domínios organizacionais e físicos. C4
- Implicar o maior número possível de elementos da organização na elaboração do código de conduta previsto no Projeto de Intervenção do Diretor. C1
- Avaliar o respeito pelo quadro de valores e pelo código de conduta estabelecidos nos vários níveis da organização. C1
- Ampliar a eficácia das formas de divulgação da missão, da visão e dos valores da organização junto das partes interessadas e agentes do meio local para, deste modo, tomarem consciência dos objetivos e metas da organização. C1
- Ouvir e envolver mais o Pessoal Não Docente nas decisões estratégicas da organização. C1
- Mobilizar os alunos para apoiarem os respetivos pais/EE na utilização do email institucional na relação que estabelecem com a escola, em particular, com o Diretor de Turma. C1
- Reforçar a transparência dos processos através de um clima de confiança e de um sistema eficaz de comunicação/ informação.
- Ajustar as responsabilidades de liderança e de gestão, as tarefas e áreas de competências aos desafios da mudança, tendo em conta as necessidades e as expectativas dos titulares dos cargos/funções. C1
- Traçar planos de melhoria com base na informação recolhida junto das partes interessadas sobre as suas necessidades, expectativas e grau de satisfação. C2

- Incrementar as reuniões entre a Direção/ Chefias e o Pessoal Não Docente no sentido de informar e ouvir estes colaboradores sobre os planos de mudança organizacional e o impacto pretendido em termos de resultados com vista à melhoria a qualidade dos serviços prestados. C2
- Ajustar as metodologias com o propósito de identificar os fatores de risco e as oportunidades de melhoria com base na análise de informação disponível e auscultando as partes interessadas. C2
- Aplicar o modelo de referência básico para a gestão da qualidade. C2
- Reavaliar e reajustar os planos estratégicos e operacionais em função dos resultados, garantindo a participação das partes interessadas. C2
- Identificar os stakeholders-chave da organização. C2
- Avaliar o impacto dos projetos estruturantes, inscritos no PAA da escola, junto dos stakeholders-chave. C2
- Avaliar e ajustar as atividades e os projetos realizados no âmbito do PAA às necessidades e expectativas dos Stakeholders (partes interessadas). C2
- Definir e implementar planos de ação com vista a concretizar os planos de melhoria. C2
- Articular o Plano Anual de Atividades da escola com o Projeto Educativo Local/ Municipal. C2
- Elaborar um manual de acolhimento para pessoal docente e não docente. C3
- Melhorar as formas de divulgação dos critérios de distribuição do serviço docente e não docente. C3
- Elaborar, avaliar e ajustar um manual de segurança e bem-estar na escola. C3
- Avaliar e ajustar estratégias de combate ao desperdício. C3
- Reuniões dos representantes do pessoal não docente no Conselho Geral com os seus pares. C3
- Realização de ações de sensibilização para a boa gestão dos desperdícios;
- Dinamizar projetos que promovam a reciclagem. C3
- Elaborar o manual de procedimento interno de forma a clarificar a cadeia de prestação de serviços entre os colaboradores internos, numa lógica de complementaridade, partilha e cooperação. C5
- Monitorizar o percurso dos alunos do ensino profissional, durante um período entre 6 meses e 1 ano, após o término do seu ciclo de formação. C5
- Avaliar a eficácia dos processos de cultura de trabalho transversal já implementados com vista à sua melhoria. C5
- Divulgar os resultados da monitorização da qualidade do serviço de refeitório.
- Ajustar, sempre que possível, os horários de atendimento dos serviços às necessidades/ horários dos alunos. C6
- Monitorização do número de reclamações e da sua natureza no livro de reclamações da escola C6
- Melhorar a capacidade dos recursos informáticos no sentido de os ajustar às exigências das ferramentas e aplicações utilizadas, principalmente, no âmbito dos cursos profissionais. C8

B

PARTICIPAÇÃO/ ENVOLVIMENTO DAS PARTES INTERESSADAS INTERNAS E EXTERNAS

PROPOSTAS DE MELHORIA PRIORITÁRIAS

- Promover a constituição de focus groups (discussão em grupo) e realização de assembleias de delegados e de assembleias de turma para auscultação direta de necessidades e interesses dos alunos com vista à melhoria de produtos/ serviços prestados pela escola, designadamente os padrões de qualidade do processo de ensino-aprendizagem. C5
- Auscultar os alunos no sentido de perceber a sua opinião relativamente à oferta de atividades, mobilizando-os para participarem na elaboração do Plano Anual de Atividades da Escola. C4
- Implementar mecanismos para avaliar o impacto dos projetos estruturantes do Plano Anual de Atividades na comunidade escolar, em especial, nos alunos. C1
- Incrementar as oportunidades de participação dos pais/EE na vida escolar, em especial na elaboração dos documentos estruturantes da escola e na participação em questionários destinados a avaliar a organização, no todo ou em parte.
-

OUTRAS PROPOSTAS

- Repensar o processo de elaboração do PAA de modo a garantir a participação de todas as partes interessadas da organização (alunos, docentes, não docentes, pais/encarregados de educação) e assegurar o seu alinhamento com a missão, visão e valores e com os objetivos e as expetativas internas e externas. C1
- Promover a participação ativa da AP (Associação de Pais e Encarregados de Educação) na construção do Plano Anual de Atividades. C5
- Reavaliar e ajustar as formas de mobilização e de participação dos alunos nas atividades singulares e nos projetos estruturantes da escola. C2
- Estudar o comportamento, os interesses e as expetativas dos alunos no sentido de os mobilizar/ envolver nas atividades da escola. C4
- Melhoria/ revisão dos procedimentos relacionadas com o envolvimento dos alunos e dos pais/EE na gestão da escola. C4
- Melhorar os processos e os níveis de motivação dos alunos no sentido de melhorar a sua participação na apresentação de recomendações/ propostas para a opções estratégicas da organização. C1
- Analisar, em tempo oportuno, os Relatórios Reflexivos de Desempenho em Cargos/ Funções e divulgação das conclusões às partes interessadas, tendo em vista identificar constrangimentos, conhecer propostas de melhoria e, conseqüentemente, melhorar a qualidade do serviço prestado. C1
- Constituição de equipas, envolvendo elementos de todas as partes interessadas, com o propósito de definir e submeter à aprovação do Conselho Pedagógico os planos de melhoria. C2

- Recolha periódica de sugestões junto das partes interessadas tendo como objetivo a melhoria da qualidade dos serviços prestados. C2
- Promover o trabalho colaborativo, estimulando a interação, a motivação, a envolvência, a criatividade e a melhoria das relações interpessoais. C3
- Repensar o funcionamento das reuniões formais de docentes no sentido de estimular o trabalho colaborativo e de aumentar a sua eficácia em termos pedagógicos. C3
- Auscultar os alunos sobre a forma como a escola resolve e/ou deveria resolver/ os casos de indisciplina. C6
- Reforçar a possibilidade do pessoal não docente participar com maior frequência nas atividades do PAA (atividades fora das suas funções profissionais). C7
- Envolver o Pessoal Não Docente em iniciativas promotoras da Cidadania orientadas para os alunos. C8
- Sensibilizar os pais/ encarregados de educação para a importância de participarem nas atividades da Associação de Pais. C1
- Promover um maior envolvimento dos pais/EE na vida da organização. C1
- Mobilizar os pais/EE e os restantes stakeholders para o processo de avaliação interna. C1
- Criar um Manual de Procedimento de Controlo Interno, ouvindo as partes interessadas. C1
- Promover o envolvimento dos stakeholders (partes interessadas) na vida da organização. C1
- Melhorar os níveis de participação em iniciativas/ projetos organizados pelas partes interessadas externas à organização. C1
- Melhorar as formas de divulgação/ promoção dos trabalhos realizados na escola (ex: jornal Trigal, redes sociais, exposições, etc) envolvendo todos os agentes internos e externos. C1
- Envolver mais os colaboradores e partes interessadas na recolha de informação de natureza administrativa e pedagógica. C2
- Melhorar o envolvimento das partes interessadas (colaboradores, pais, alunos e stakeholders externos) na definição da estratégia e do planeamento da organização. C2
- Incrementar a organização de atividades dentro e fora do espaço escolar, envolvendo toda a comunidade educativa. C2
- Criar mecanismos que promovam o debate de ideias e a reflexão (caixa de sugestões, por exemplo), para além do espaço de debate nas reuniões formais; C3
- Avaliar de forma sistemática ou periódica o impacto do envolvimento dos Pais/EE na vida da escola. C4
- Incentivar a Associação de Pais para a constituição de fóruns de discussão (presenciais ou não) sobre o funcionamento da escola. C4
- Implicar mais os alunos e os pais/ encarregados de educação nos processos de revisão do Projeto Educativo e do Regulamento Interno. C6
- Rever as estratégias que visam envolver os alunos e os pais/ encarregados de educação na planificação, avaliação e revisão dos processos de gestão, ou seja, de questões relacionadas com o funcionamento da escola. C6
- Aperfeiçoamento dos instrumentos de registo da participação dos alunos nas atividades do PAA. C6

- Inclusão, no PAA da Escola, das iniciativas integradas no plano de atividades do pessoal não docente (se existir). C6
- Incentivar a comunidade local a colaborar ativamente nas atividades promovidas pela escola. C8

C

COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA

PROPOSTAS DE MELHORIA PRIORITÁRIAS

- Melhorar as formas de divulgação das atividades singulares e das atividades inseridas em projetos estruturantes na comunidade escolar e local. C2
- Dinamizar clubes de rádio, jornalismo e televisão. C4
- Promover o estabelecimento de condições para uma articulação mais eficaz entre a ESCT e as escolas do território. C5

OUTRAS PROPOSTAS

- Melhorar os processos de divulgação dos resultados do desempenho da organização na comunidade local. C1
- Criação de uma caixa de sugestões nas instalações da escola de forma a permitir uma maior participação da comunidade educativa nos processos de gestão. C4
- Implementar estratégias de proximidade e de informação por parte da Direção da escola junto dos discentes com o objetivo de aumentar os seus níveis de confiança na atuação da Direção. C6
- Reforçar a comunicação entre a Direção e o pessoal não docente com o objetivo de recolher opiniões para ajustar as práticas. C7
- Reforçar os meios/ suportes de divulgação das orientações e deliberações do Conselho Geral a todas as partes interessadas. C1
- Diversificar as formas/ canais de comunicação entre a Direção e os alunos de forma a que estes conheçam as decisões e a atuação da Direção em tempo útil. C1
- Fomentar a adesão, pelos pais/EE ao email institucional da ESCT. C1
- Apostar na divulgação das atividades/ projetos junto dos alunos e dos PEE. C6
- Melhorar os níveis de satisfação do pessoal não docente relativamente ao sistema de comunicação / informação. C7
- Avaliar/ ajustar o sistema de comunicação do pessoal não docente no sentido de o tornar mais eficaz. C7

D

PARCERIAS

PROPOSTAS DE MELHORIA PRIORITÁRIAS

- Estabelecer parcerias com os stakeholders externos para que, de forma recíproca, se enriqueçam/ valorizem os respetivos planos de formação, orientando-os para a inovação e a modernização. C3

- Promover encontros, seminários, congressos, workshops com potenciais stakeholders tendo em vista estreitar o relacionamento entre a escola e as entidades locais, partilhando conhecimento e recursos (ex: criação de um Fórum Anual de Stakeholders da ESCT). C4
- Criar/ aplicar processos/ estratégias que permitam conhecer as necessidades atuais e futuras do tecido empresarial local de forma a educar/ formar alunos que cumpram as suas expectativas e satisfaçam as necessidades das entidades empregadoras em termos de conhecimentos, competências e atitudes. C1

OUTRAS PROPOSTAS

- Ampliar/ Diversificar a prestação de serviços aos stakeholders externos aproveitando o capital humano e os recursos materiais da organização, numa lógica de reciprocidade. C1
- Recolha de informação relacionada com os stakeholders internos e externos que permita à organização analisar as suas expectativas e necessidades e, a partir daí, rever e/ou ajustar os processos e os objetivos. C2
- Rever as estratégias de valorização pública dos parceiros da organização (ex: em eventos organizados ou não pela ESCT, nas páginas web ou em placards do recinto escolar). C4
- Registrar e publicitar os níveis de satisfação das empresas que proporcionam estágios. C4
- Criar uma plataforma digital com o intuito de construir um sistema de comunicação comum entre a escola e os seus stakeholders externos, facilitando o intercâmbio de dados e a coordenação da partilha de produtos e serviços. C5
- Reforçar a colaboração com stakeholders externos em projetos comuns. C1
- Calcular o grau de envolvimento e o contributo dos stakeholders externos para a concretização dos seus objetivos da organização. C2
- Identificar/ mapear os stakeholders internos e externos (as partes interessadas) calculando o impacto do seu contributo nos vários projetos da organização. C2
- Estabelecer parcerias com pessoas/ entidades que perspetivem resultados de impacto positivos em termos de inovação e modernização. C2
- Propor ao Observatório de Empregabilidade (Plano EQAVET) o estabelecimento de um plano de ação com o objetivo de agilizar e monitorizar a gestão das parcerias. C4
- Traçar um plano para mobilizar as partes interessadas da ESCT, especialmente os stakeholders externos, aproveitando, por exemplo, a instituição do Dia da Escola para envolver mais os pais nas atividades realizadas, quer como dinamizadores, quer como participantes em palestras, atividades desportivas, atividades lúdicas, saraus de talentos (dança, música, entrega de prémios). C4
- Colaborar com os stakeholders externos numa lógica de reciprocidade e de eficácia na prestação de produtos e serviços. C4

E

CONHECIMENTO, INOVAÇÃO, MODERNIZAÇÃO

PROPOSTAS DE MELHORIA PRIORITÁRIAS (ABRANGENTES)

- Desenvolver uma cultura de partilha e de inovação, rentabilizando as competências técnicas e científicas dos recursos humanos da organização. C2

- Dinamizar um concurso anual de criatividade na comunidade educativa com o objetivo de estimular o envolvimento das partes interessadas, sobretudo os alunos, na vida da escola e recolher um conjunto de ideias a serem integradas nos processos de gestão. C2
- Fomentar a partilha de boas práticas com organizações externas tendo em vista manter a organização alinhada e atualizada em termos de inovação e de modernização. C2

OUTRAS PROPOSTAS

- Otimizar os processos que assegurem a disseminação e partilha do conhecimento inerente ao capital humano da organização. C1
- Agilizar o processo de adoção e apropriação dos novos desafios educacionais. C1
- Envolver os colaboradores na construção, divulgação e implementação do plano de inovação e modernização da organização, tornando-o credível e exequível. C2
- Identificar, avaliar os indutores internos e externos para a inovação e a modernização organizacional e divulgar os resultados aos colaboradores e às partes interessadas. C2
- Avaliar o plano de modernização e de mudança ajustando-o às necessidades e expectativas dos stakeholders internos e externos. C2
- Ajustar o Plano de Flexibilidade e Autonomia Curricular à natureza da organização, numa perspetiva de inovação e modernização. C2
- Incrementar a partilha de experiências em reuniões da Rede de Bibliotecas Escolares.
- Aproveitar as potencialidades dos quadros interativos. C4
- Avaliar a eficácia dos meios/suportes de informação/ comunicação junto dos alunos e dos pais/EE. C5
- Avaliar a eficácia dos mecanismos de acessibilidade implementados com vista a reajustá-los. C5
- Incentivar os Pais/EE para a utilização dos meios de informação e comunicação institucionais, promovendo sessões de divulgação/ formação. C5
- Facilitar o acesso a informações relevantes do percurso dos alunos de forma a melhorar a sua integração. C5

F

PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM

PROPOSTAS DE MELHORIA PRIORITÁRIAS

- Priorizar atividades/ estratégias que visem uma gestão flexível do currículo que potencie o desenvolvimento de atividades que privilegiem a centralidade do aluno no processo de ensino-aprendizagem, permitindo ao professor recolher, ao longo do processo, evidências da situação de cada aluno no seu processo de aprendizagem.
- Avaliar o impacto do Plano Curricular de Turma nos resultados dos processos da aprendizagem dos alunos e no respeito pela equidade e pela inclusão. C5
- Incrementar práticas pedagógicas inovadoras presenciais e a distância, concretamente, o uso de metodologias ativas e de ferramentas interativas diversas. C5

- Incrementar a partilha de experiências de sucesso, como, por exemplo, na qualidade do feedback dado aos alunos e na planificação colaborativa. C5

OUTRAS PROPOSTAS

- Discutir sobre a pertinência da implementação de um plano de supervisão/ intervenção pedagógica como estratégia de trabalho colaborativo, para a valorização profissional dos docentes e para a melhoria dos resultados escolares. C3
- Fornecer feedback de qualidade e preparar a sua ação para desenvolver com intencionalidade as aprendizagens de cada aluno. C5
- Incentivar a elaboração de planos individuais de aprendizagem. C5
- Reforçar as iniciativas de divulgação/exposição, no interior exterior da escola, de trabalhos escolares realizados pelos alunos. C5
- Promover a adoção de práticas de diferenciação pedagógica e de supervisão/ intervenção em sala de aula. C5
- Baixar as taxas de abandono nos cursos de ensino e formação profissional. C9
- Melhorar as taxas globais de progressão modular nos cursos de educação e formação profissional. C9
- Melhorar a taxa de conclusão do ciclo de formação nos cursos profissionais. C9
- Monitorizar a taxa de empregabilidade dos alunos dos cursos profissionais na área específica ou em outra área. C9
- Melhorar os resultados dos exames nacionais, fazendo subir o número de provas de exame realizadas pelos alunos da ESCT com média de classificações superior à média nacional, aumentando, simultaneamente, a diferença entre os dois resultados. C9
- Melhorar a taxa de alunos colocados no ensino superior, em todos os cursos. C9
- Melhorar a taxa de percursos diretos de sucesso registada anualmente no portal Infoescolas (<http://infoescolas.mec.pt/Secundario/>) C9
- Avaliar e ajustar os processos de monitorização da educação e formação profissional garantindo a melhoria contínua. C1
- Promover a análise e discussão dos currículos, em contexto formal e informal, com todas as partes interessadas, internas e externas, ajustando-os à inovação profissional e às novas exigências legais, sociais, científicas, académicas bem como ao mercado de emprego/ trabalho. C2
- Efetuar estudos prospetivos objetivos sobre a necessidade/ oportunidade da existência de determinada área específica de educação e formação profissional (cf. Relatório da auditoria EQAVET). C2
- Criação de uma Framework de Desenvolvimento Pedagógico da Organização Escolar - diagnóstico da realidade das aulas e de como os alunos veem o processo ensino-aprendizagem. Propõe-se que esta Framework constitua um suporte para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem e um apoio à monitorização do espaço de sala de aula e das relações pedagógicas estabelecidas. Sugere-se que seja composta por um conjunto

de indicadores sobre o modo como os professores ensinam e os alunos aprendem, que se materializam sob a forma de questionário, a ser respondido por todos os professores e alunos; C5

- Incrementar a discussão/ reflexão em sede de departamento/ secção curricular com o objetivo de melhorar a integração do desenvolvimento de competências do PASEO nas disciplinas. C5
- Estimular o trabalho colaborativo na elaboração das planificações e na definição dos critérios específicos de avaliação, integrando atividades e estratégias para desenvolver as competências do PASEO. C5
- Melhorar a comunicação/ divulgação em todas as estruturas da ESCT das orientações relativas ao processo de planeamento curricular e promover a discussão das mesmas para melhorar a compreensão dos normativos em vigor. C5
- Apostar num gabinete de mediação disciplinar para resolução imediata de situações graves de indisciplina. C5
- Criação de grupos de trabalho baseados nos interesses dos alunos; C5
- Realização de concurso de talentos;
- Garantir o desenvolvimento e articulação do plano curricular de turma com os de anos anteriores, numa lógica de continuidade, consistência e consolidação do sucesso escolar. C5
- Monitorizar o percurso dos alunos do ensino profissional - 6 meses/ 1 ano - após terminarem o seu ciclo de formação C6
- Melhorar a qualidade dos resultados escolares, apostando numa melhoria da taxa de classificações superiores ou iguais a 16 valores. C9

G

FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

PROPOSTAS DE MELHORIA PRIORITÁRIAS

- Reforçar a formação nas áreas identificadas como carecidas de competências dos recursos humanos, nomeadamente ao nível da inovação e da modernização, face às necessidades da organização. C3
- Fomentar formação interna para o pessoal não docente. C3
- Recolher dados sobre o impacto da formação no desenvolvimento profissional do docente, particularmente, na prática pedagógica. C7

OUTRAS PROPOSTAS

- Reforçar a aposta num plano de formação dos colaboradores orientado para a inovação e para a modernização. C2
- Avaliar o impacto da implementação do plano de formação na comunidade escolar, com vista a reajustá-lo às necessidades individuais e aos objetivos da organização. C3
- Reforçar as sessões de capacitação junto dos colaboradores (pessoal docente e não docente) para a aquisição/ desenvolvimento de competências específicas. C3

- Ampliar os recursos tecnológicos/ informáticos disponíveis e adequá-los às exigências da formação. C6
- Sujeitar o Plano de Formação da organização a uma monitorização permanente com o objetivo de avaliar os resultados de impacto em termos de conhecimento e de inovação.

H PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR E DA REALIZAÇÃO PESSOAL

PROPOSTAS DE MELHORIA PRIORITÁRIAS

- Ajustar as políticas da organização que potenciem um bom clima de trabalho e as oportunidades de realização/ satisfação pessoal e profissional no local de trabalho. C1
- Melhorar os níveis de satisfação do Pessoal Não Docente incrementando planos de distribuição de serviço que tenham em conta o potencial das pessoas. C1
- Rever os critérios de distribuição do serviço não docente com o objetivo de melhorar os níveis de satisfação pessoal e profissional ajustando-os às necessidades/ objetivos da organização. C1

OUTRAS PROPOSTAS

- Avaliar/ ajustar os critérios de distribuição do serviço não docente com o objetivo de melhorar os níveis de satisfação pessoal e profissional ajustando-os às necessidades/ objetivos da organização. C1
- Incrementar/ ajustar os mecanismos de informação sobre os procedimentos e regras que confirmem a igualdade de oportunidades entre os colaboradores da organização.

BIBLIOGRAFIA e WEBGRAFIA:

Alaíz, V., Góis, E. e Gonçalves, C. (2003). Auto-avaliação de escolas: Pensar e praticar. Asa Editores. Porto.

Carapeto, C. & Fonseca, F. (2005). Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação. Edições Sílabo. Lisboa.

Clímaco, M. C. (2005). Avaliação de Sistemas de Educação. Universidade Aberta. 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 n.º 137/2012 de 2 de julho, Diário da República – I Série, N.º 126 – 2 de julho de 2012

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

Decreto-Lei n.º 54/2018 de 6 de julho, Diário da República – I Série, N.º 129 – 6 de julho de 2018

Decreto-Lei n.º 55/2018 de 6 de julho, Diário da República – I Série, N.º 129 – 6 de julho de 2018

Despacho n.º 370/2006 de 3 de maio, Diário da República – II Série, N.º 85 – 3 de maio de 2006

Despacho n.º 4150/2011 de 4 de março, Diário da República – II Série, N.º 45 – 4 de março de 2011

Despacho n.º 13342/2016 de 9 de novembro, Diário da República – II Série, N.º 215 – 9 de novembro de 2016

Despacho n.º 6478/2017 de 26 de julho, Diário da República – II Série, N.º 143 – 26 de julho de 2017

Lei n.º 31/2002 de 20 de Dezembro. Diário da República N.º 294 - I Série. Ministério da Educação. Lisboa.

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

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

DOCUMENTOS ELETRÓNICOS

Azevedo, José Maria (2005) - *Avaliação das Escolas: Fundamental Modelos e Operacionalizar Processos*. Disponível em <https://www.cnedu.pt/content/antigo/files/pub/AvaliacaoEscolas/4-Estudo.pdf> [consulta em 06-04-2020]

CAF EDUCAÇÃO - *Exemplos de Práticas e Indicadores de Avaliação* - Painel de Clientes CAF Educação. Versão 2. 2017. Disponível em: https://www.caf.dgaep.gov.pt/media//Materiais%20apoio%20CAF%202013/CAF_Educacao_Exemplos_05nov2018.pdf [consulta em 21-09-2019].

Estrutura Comum de Avaliação (CAF Educação), 2013. Disponível em:
https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/CAF_Educacao_2013-1.pdf [[consulta em 21-09-2019].

Plano Estratégico de Desenvolvimento Intermunicipal 2014-2020 - Relatório Final. Edição da Comunidade Intermunicipal do Ave, 2014 in https://cim-ave.pt/wp-content/uploads/2018/05/PEDI_AVE_20141218_VFINAL.pdf [consulta em 21-12-2020].

Plano para o crescimento inclusivo do Ave. Edição da Comunidade Intermunicipal do Ave -CIM -AVE, 2016. Disponível em: <https://cim-ave.pt/wp-content/uploads/2017/12/pciave.pdf> [consulta em 21-12-2020].

ENDEREÇOS WEB

<https://www.caf.dgaep.gov.pt/> [consulta em 21-09-2019].

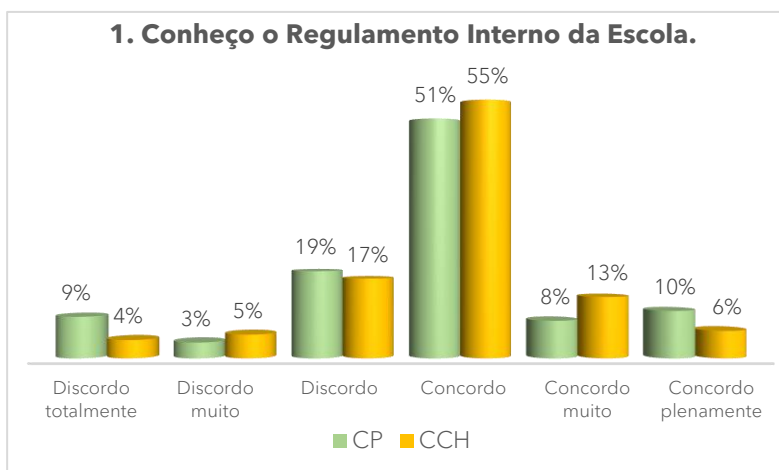
VÍDEOS:

Conferência CAF Educação - por Sofia Reis (Universidade Católica), 2013 disponível em:
<https://www.youtube.com/watch?v=czk45XWr-3s> [consulta em 21-12-2019].

Anexos

ANEXO 1 - Apresentação gráfica dos resultados dos inquéritos por questionário

Inquérito aos alunos

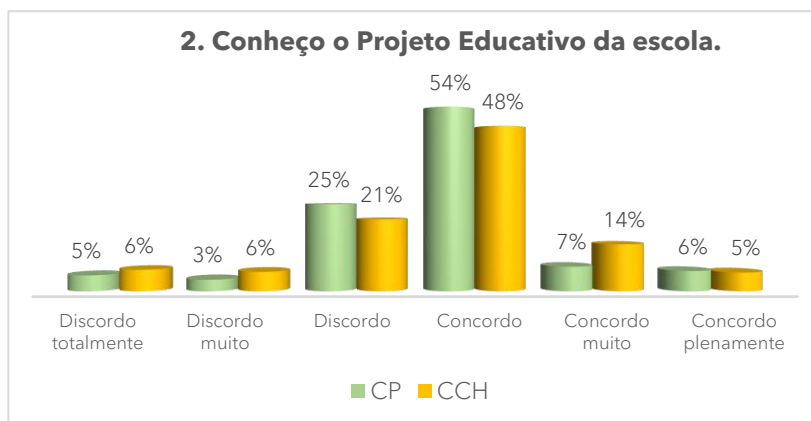


Valor global médio: **3,83**

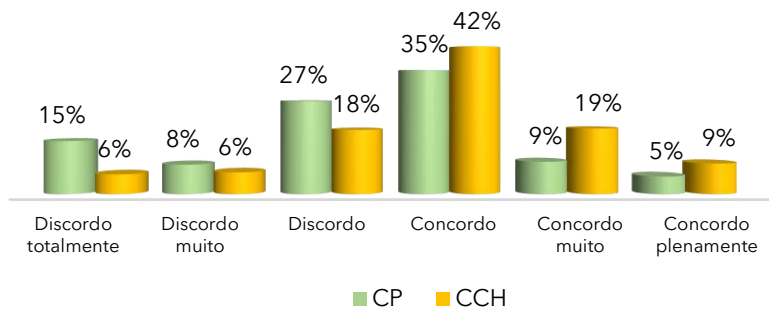
Pontuação CAF (0 a 100): **64**

Valor global médio: **3,73**

Pontuação CAF (0 a 100): **62**



3. A Direção transmite-me confiança na forma como atua.



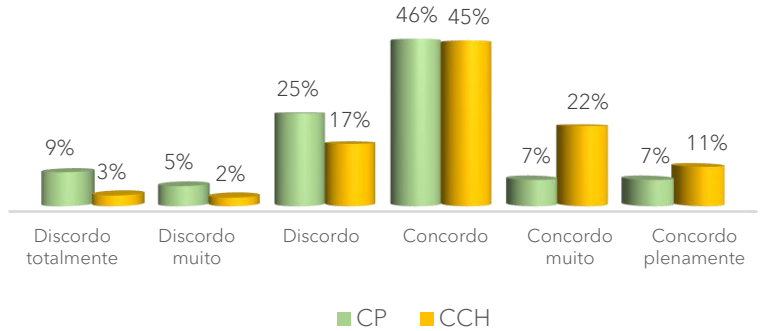
Valor global médio: **3,70**

Pontuação CAF (0 a 100): **62**

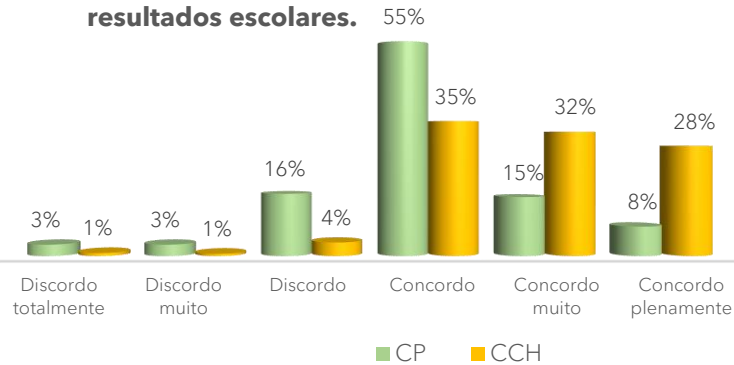
Valor global médio: **3,95**

Pontuação CAF (0 a 100): **66**

4. Sou ouvido pela Direção sobre questões relacionadas com o funcionamento da escola.



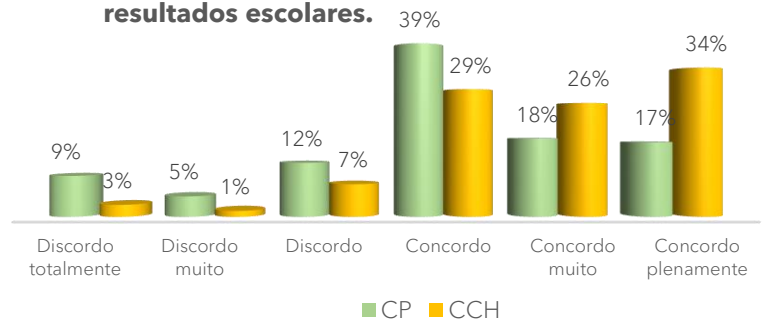
5. A escola proporciona apoios educativos que contribuem para a melhoria dos meus resultados escolares.



Valor global médio: **4,56**

Pontuação CAF (0 a 100): **76**

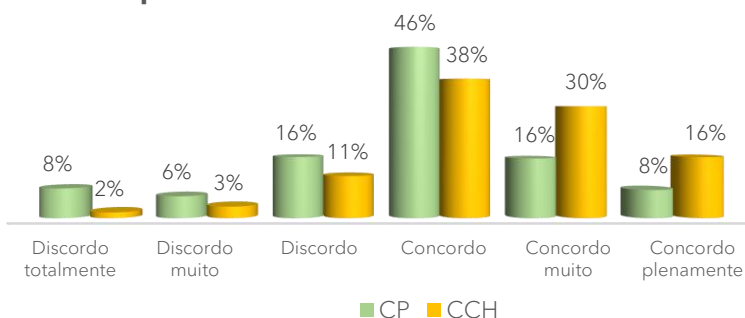
6. As atividades extracurriculares (visitas de estudo, palestras, exposições, etc.) em que participo contribuem para a melhoria dos meus resultados escolares.



Valor global médio: **4,52**

Pontuação CAF (0 a 100): **75**

7. Os recursos tecnológicos/ informáticos da escola satisfazem as minhas necessidades enquanto aluno/a.



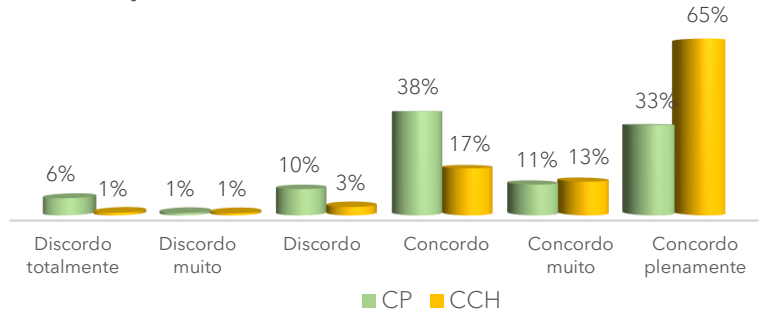
Valor global médio: **4,21**

Pontuação CAF (0 a 100): **70**

8. A escola permitiu-me frequentar o curso que eu pretendia.

Valor global médio: **5,08**

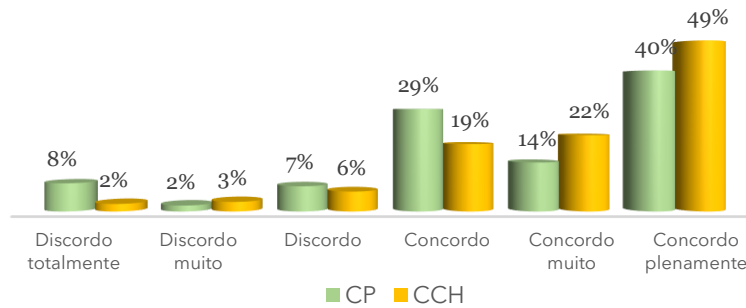
Pontuação CAF (0 a 100): **85**



9. O/A Diretor/a de Turma cumpre bem as suas funções.

Valor global médio: **4,88**

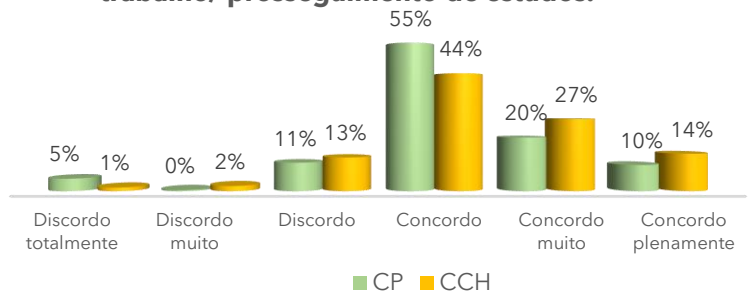
Pontuação CAF (0 a 100): **81**



10. A escola promove iniciativas que favorecem a minha integração no mercado de trabalho/ prosseguimento de estudos.

Valor global médio: **4,28**

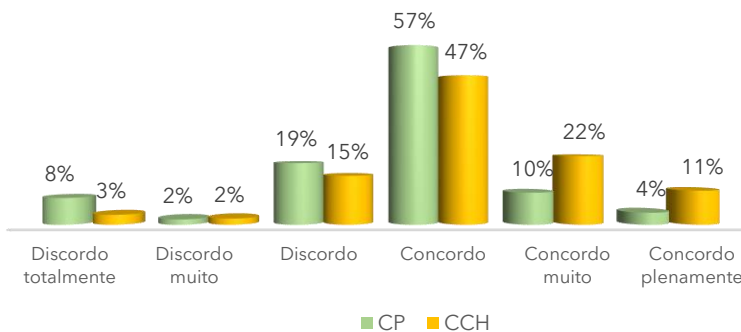
Pontuação CAF (0 a 100): **71**



11. A oferta de atividades nos Clubes/ Projetos da escola satisfaz as minhas necessidades.

Valor global médio: **4,00**

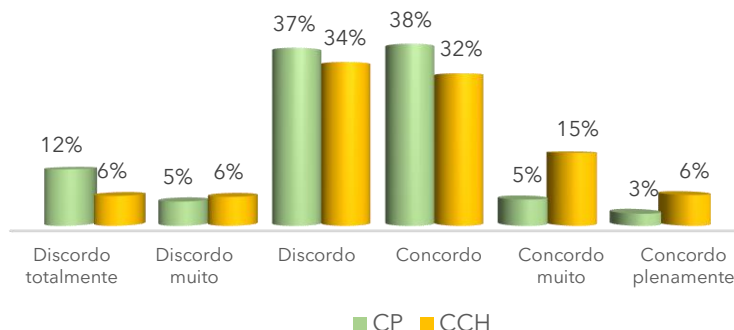
Pontuação CAF (0 a 100): **67**



12. Sinto-me motivado/a para participar nos clubes e projetos da escola.

Valor global médio: **3,52**

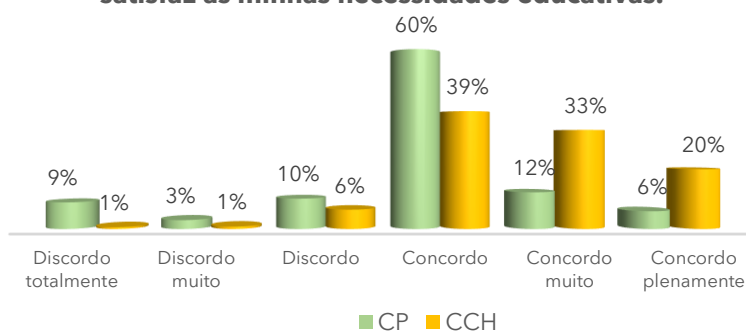
Pontuação CAF (0 a 100): **59**



13. A Biblioteca Escolar/ Centro de Recursos satisfaz as minhas necessidades educativas.

Valor global médio: **4,37**

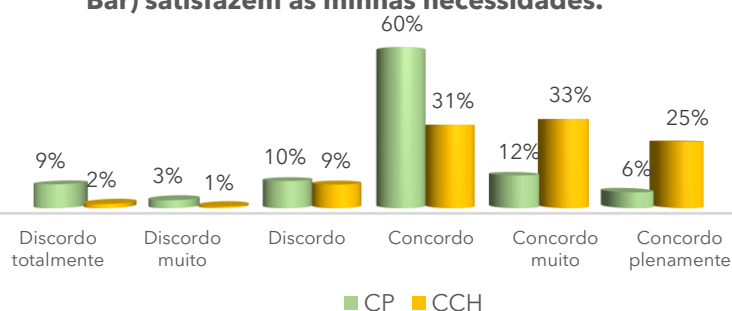
Pontuação CAF (0 a 100): **73**



14. Os serviços prestados pela escola (Serviços Administrativos, a Loja de Conveniência e o Bar) satisfazem as minhas necessidades.

Valor global médio: **4,49**

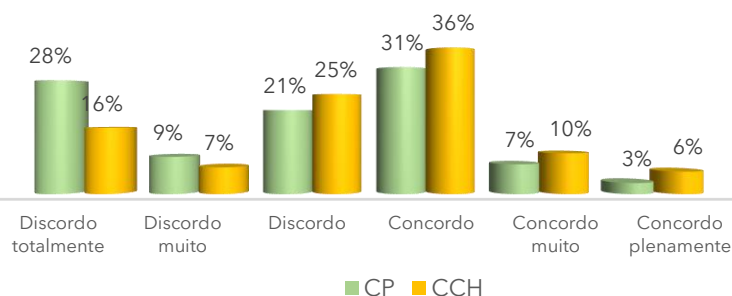
Pontuação CAF (0 a 100): **75**



15. Estou satisfeito/a com a qualidade das refeições na cantina da escola.

Valor global médio: **3,15**

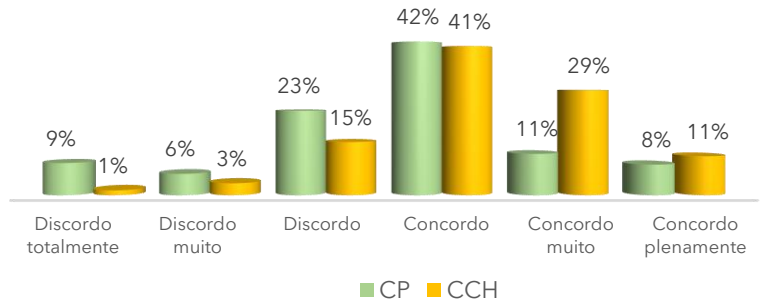
Pontuação CAF (0 a 100): **52**



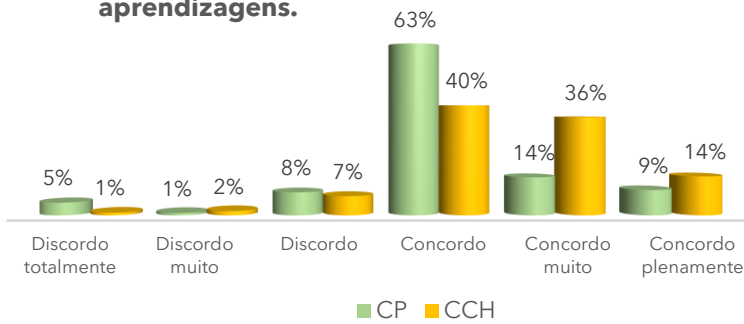
Valor global médio: **4,07**

Pontuação CAF (0 a 100): **68**

16. Estou satisfeito/a com a limpeza/higiene da escola.



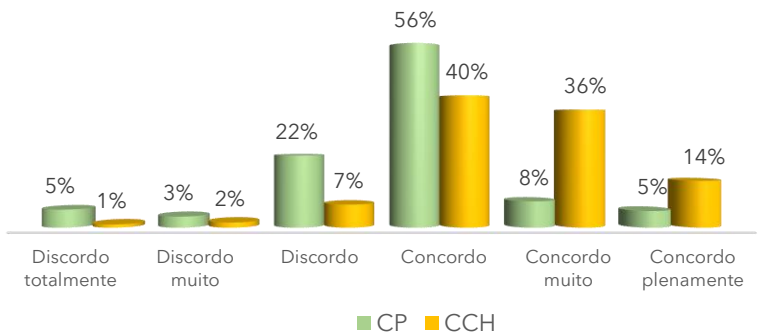
17. Os professores, nas suas aulas, implementam metodologias que estimulam as aprendizagens.



Valor global médio: **4,38**

Pontuação CAF (0 a 100): **73**

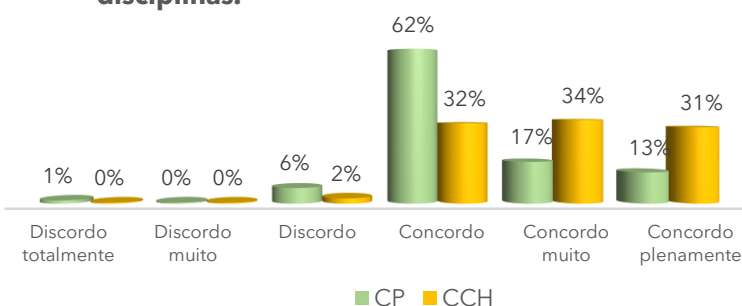
18. Os horários de atendimento dos serviços da escola satisfazem as minhas necessidades.



Valor global médio: **4,08**

Pontuação CAF (0 a 100): **68**

19. Conheço os critérios de avaliação do meu desempenho escolar, utilizados nas várias disciplinas.



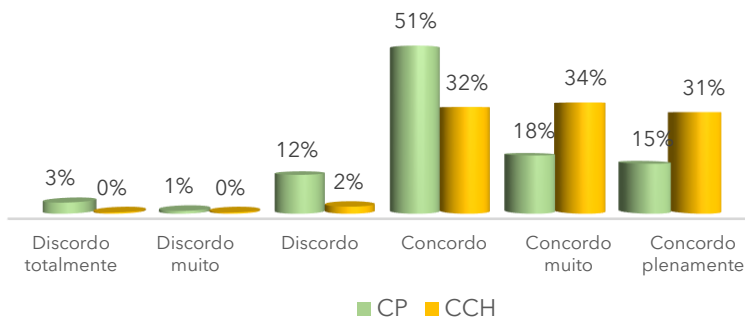
Valor global médio: **4,72**

Pontuação CAF (0 a 100): **79**

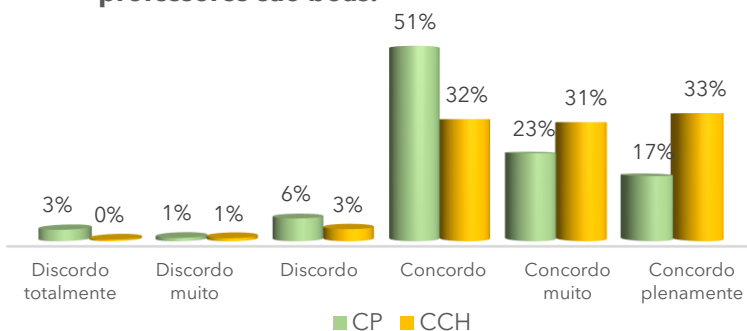
Valor global médio: **4,70**

Pontuação CAF (0 a 100): **78**

20. Os professores preocupam-se com a qualidade dos meus resultados escolares.



21. As relações que mantenho com os professores são boas.



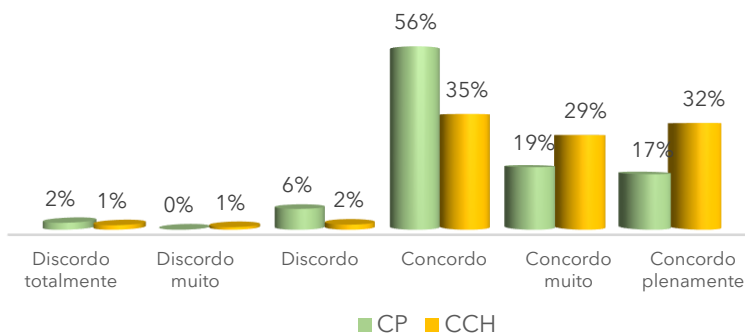
Valor global médio: **4,75**

Pontuação CAF (0 a 100): **79**

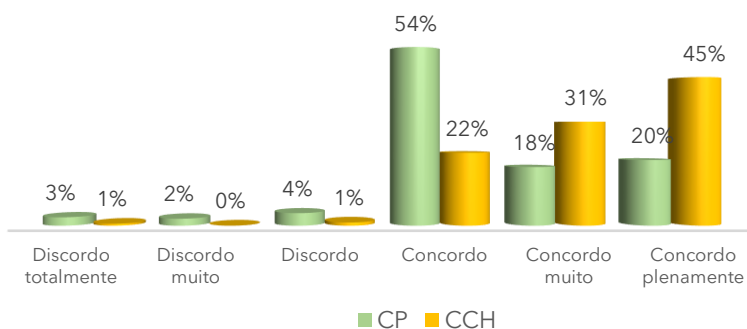
Valor global médio: **4,72**

Pontuação CAF (0 a 100): **79**

22. As relações que mantenho com o pessoal não docente são boas.



23. O relacionamento que mantenho com os outros alunos é bom.



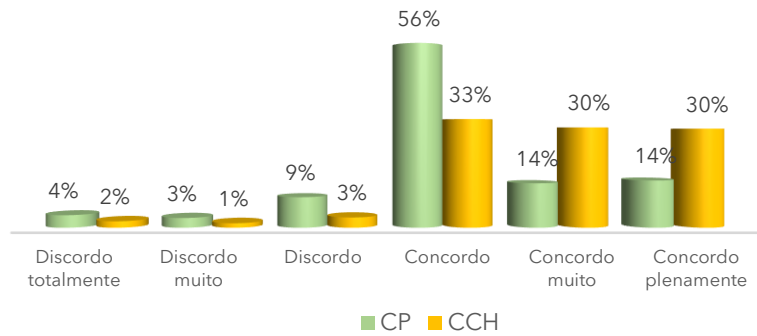
Valor global médio: **4,94**

Pontuação CAF (0 a 100): **82**

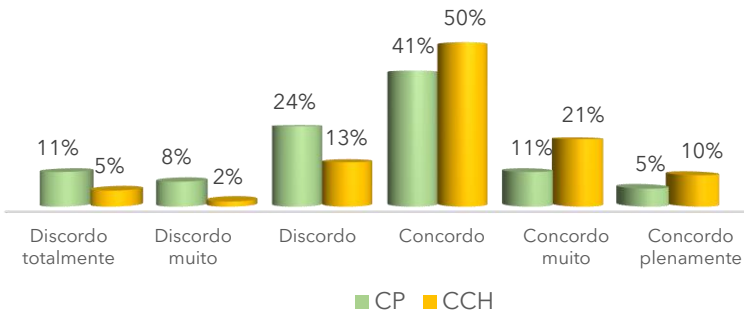
Valor global médio: **4,59**

Pontuação CAF (0 a 100): **76**

24. Sinto-me seguro/a nesta Escola.



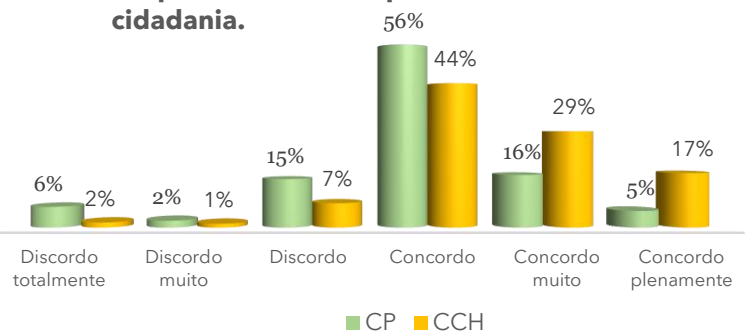
25. A escola resolve bem os casos de indisciplina.



Valor global médio: **3,90**

Pontuação CAF (0 a 100): **65**

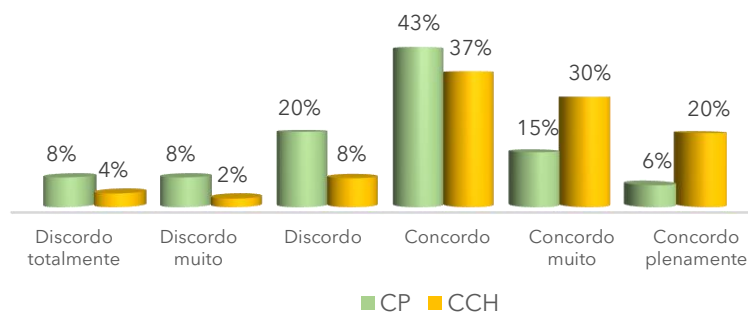
26. A escola promove atividades que despertam os alunos para os valores da cidadania.



Valor global médio: **4,29**

Pontuação CAF (0 a 100): **72**

27. A escola proporciona igualdade de oportunidades a todos os alunos.



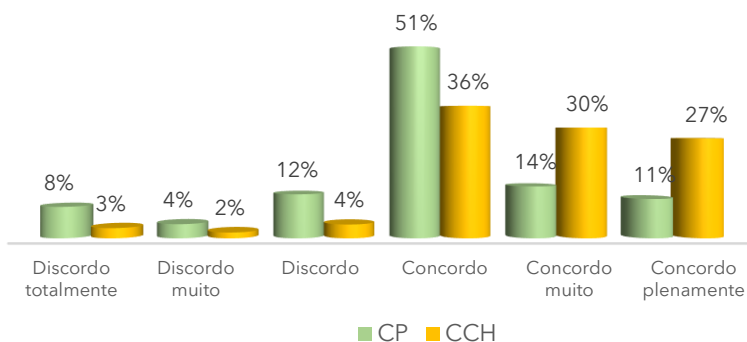
Valor global médio: **4,21**

Pontuação CAF (0 a 100): **70**

Valor global médio: **4,44**

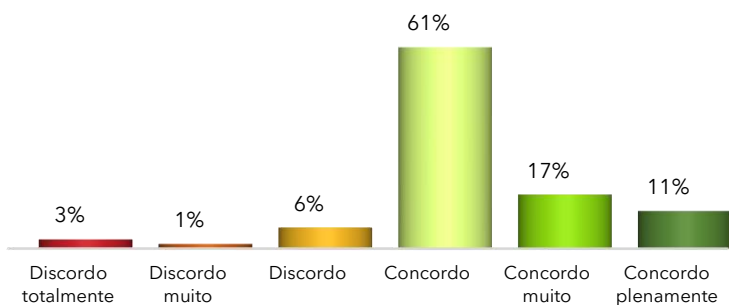
Pontuação CAF (0 a 100): **74**

28. Gosto de frequentar esta escola.



Questionários aos pais/encarregados de educação

1. Conheço o Projeto Educativo da escola.



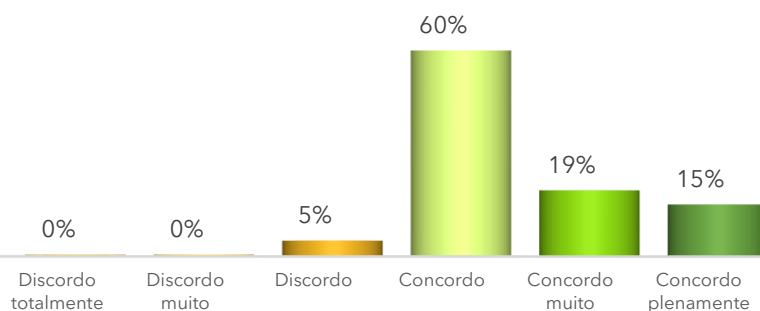
Valor médio (1-6): **4,18**

Pontuação CAF (0 a 100): **70**

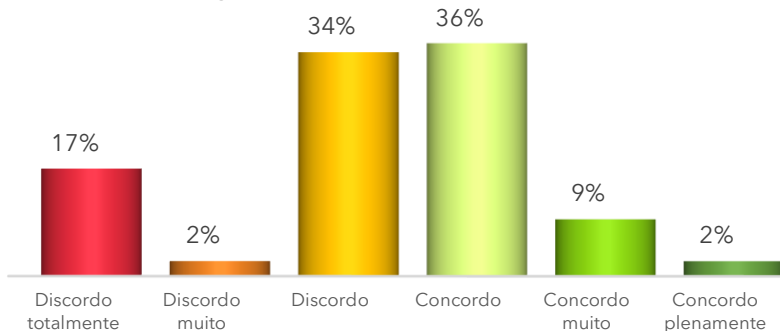
Valor médio (1-6): **4,43**

Pontuação CAF (0 a 100): **74**

2. Conheço o Regulamento Interno da escola.



3. Tive a oportunidade de participar na elaboração do Projeto Educativo da Escola.



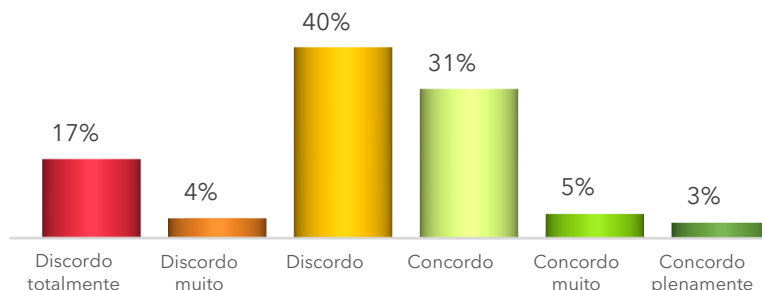
Valor médio (1-6): **3,25**

Pontuação CAF (0 a 100): **54**

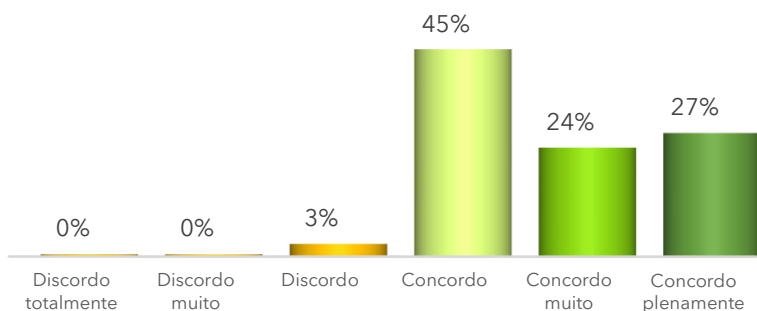
Valor médio (1-6): **3,14**

Pontuação CAF (0 a 100): **52**

4. Tive a oportunidade de participar na elaboração do Regulamento Interno da Escola.



5. Fui informado(a) sobre o funcionamento dos vários serviços da escola.



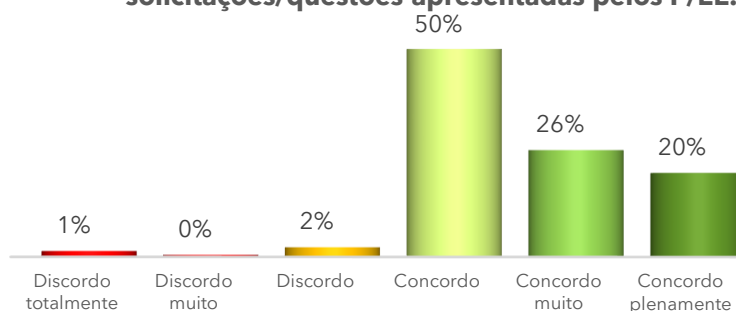
Valor médio (1-6): **4,73**

Pontuação CAF (0 a 100): **79**

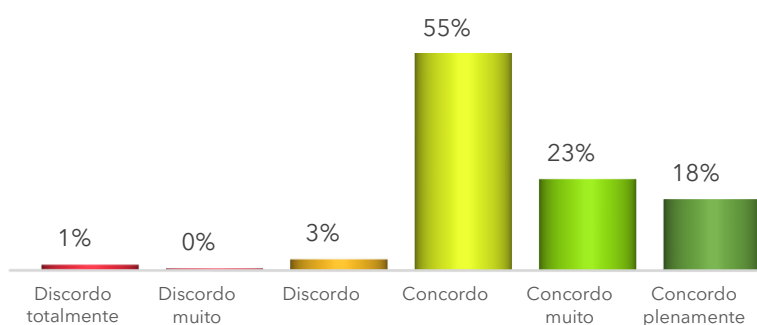
Valor médio (1-6): **4,59**

Pontuação CAF (0 a 100): **76**

6. A Direção responde, em tempo útil, às solicitações/questions apresentadas pelos P/EE.



7. Os P/EE estão devidamente representados no Conselho Geral da escola.



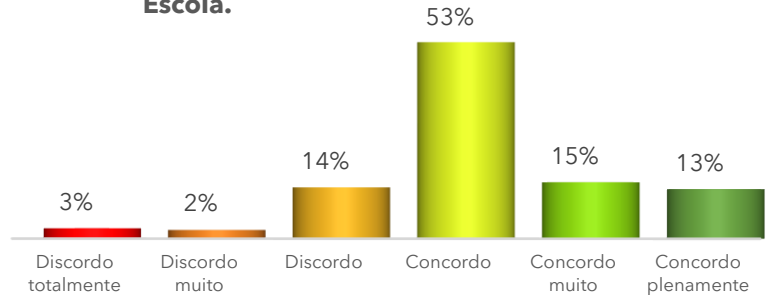
Valor médio (1-6): **4,51**

Pontuação CAF (0 a 100): **75**

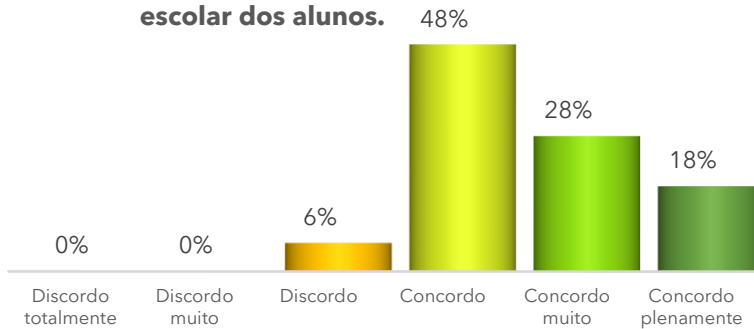
Valor médio (1-6): **4,15**

Pontuação CAF (0 a 100): **69**

8. A Associação de Pais e Encarregados de Educação incentiva-me a participar na vida da Escola.



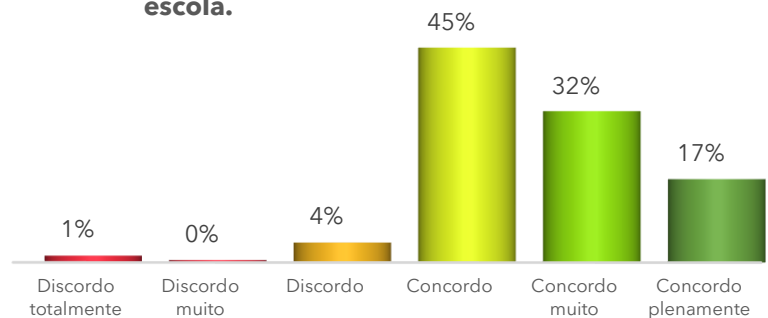
9. As parcerias que a Escola estabelece com outras entidades contribuem para o sucesso escolar dos alunos.



Valor médio (1-6): **4,58**

Pontuação CAF (0 a 100): **76**

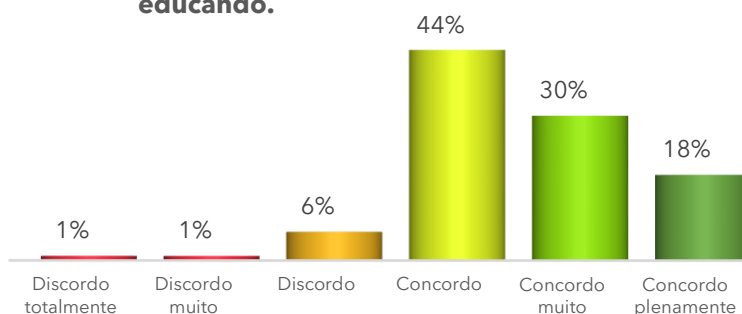
10. Estou satisfeito(a) com a qualidade do atendimento que me é dado pelos serviços da escola.



Valor médio (1-6): **4,57**

Pontuação CAF (0 a 100): **76**

11. Estou satisfeito(a) com a qualidade dos diversos serviços prestados pela escola ao meu educando.



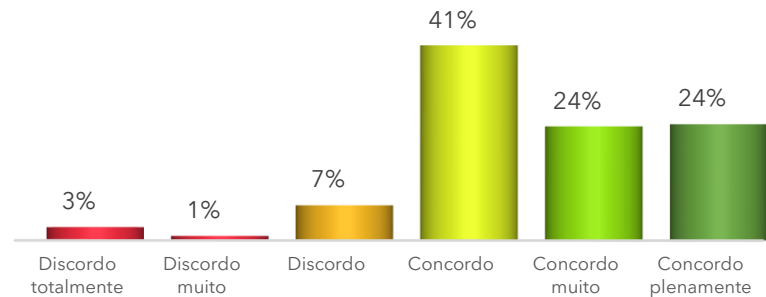
Valor médio (1-6): **4,56**

Pontuação CAF (0 a 100): **76**

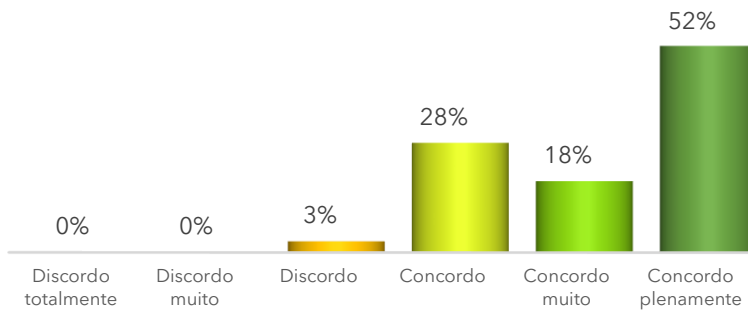
Valor médio (1-6): **4,55**

Pontuação CAF (0 a 100): **76**

12. O horário de atendimento semanal do Diretor de Turma é adequado.



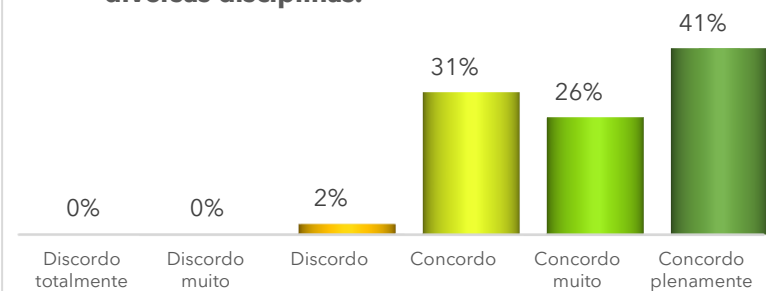
13. Participo nas reuniões convocadas pelo Diretor de Turma.



Valor médio (1-6): **5,19**

Pontuação CAF (0 a 100): **86**

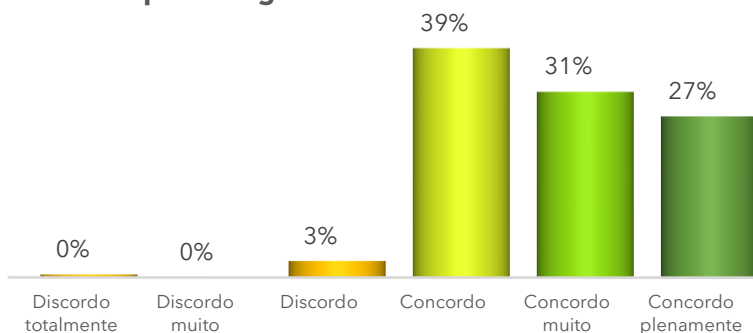
14. Fui informado(a) sobre os critérios de avaliação aplicados ao meu educando, nas diversas disciplinas.



Valor médio (1-6): **5,05**

Pontuação CAF (0 a 100): **84**

15. A escola disponibiliza informação sobre as aprendizagens do meu educando.



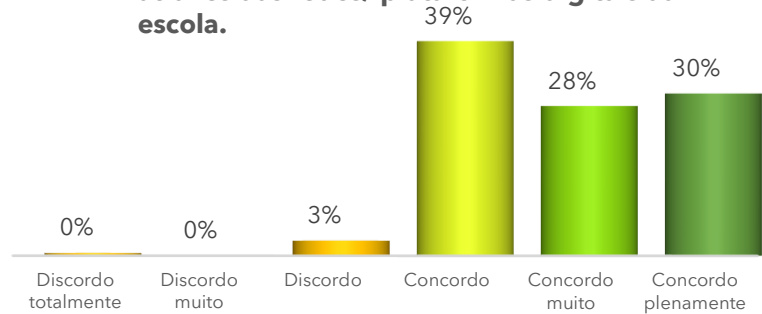
Valor médio (1-6): **4,81**

Pontuação CAF (0 a 100): **80**

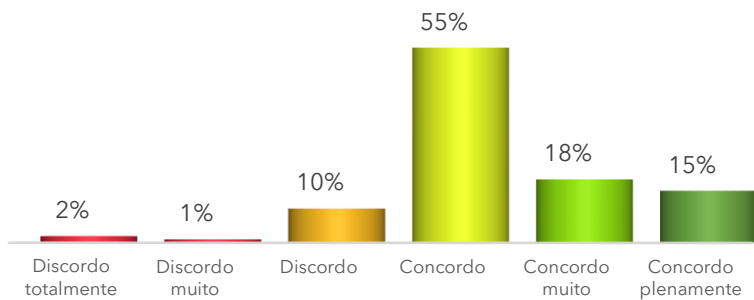
Valor médio (1-6): **4,83**

Pontuação CAF (0 a 100): **81**

16. A escola garante o acesso a informações relativas ao aproveitamento do meu educando através das redes/ plataformas digitais da escola.



17. Sou convidado(a) a participar em atividades realizadas na escola.



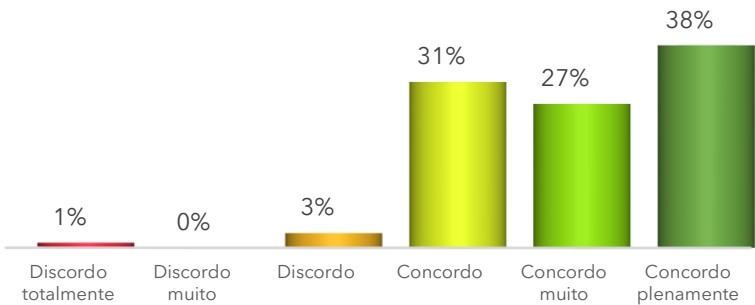
Valor médio (1-6): **4,30**

Pontuação CAF (0 a 100): **72**

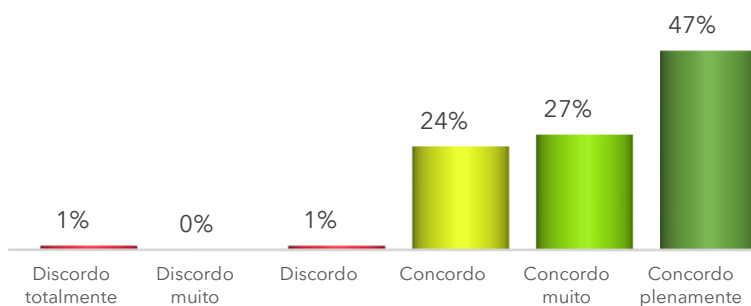
Valor médio (1-6): **4,98**

Pontuação CAF (0 a 100): **83**

18. As reuniões com o Diretor de Turma são proveitosas para o acompanhamento escolar do meu educando.



19. Estou satisfeito(a) com o desempenho do Diretor de Turma.



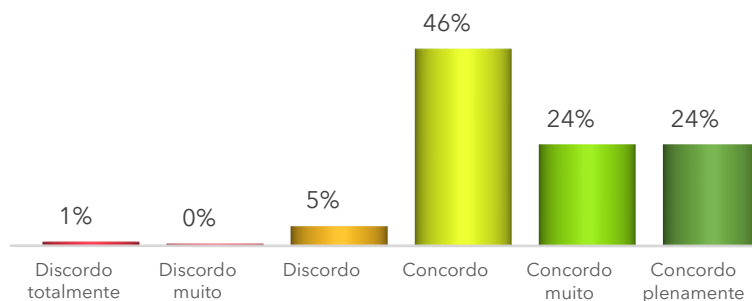
Valor médio (1-6): **5,17**

Pontuação CAF (0 a 100): **86**

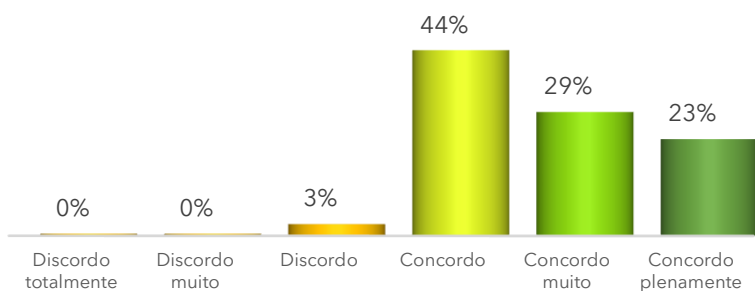
Valor médio (1-6): **4,63**

Pontuação CAF (0 a 100): **77**

20. Quando necessário, a escola proporciona apoio psicossocial ao meu educando e família.



21. A escola proporciona segurança ao meu educando, dentro das suas instalações.



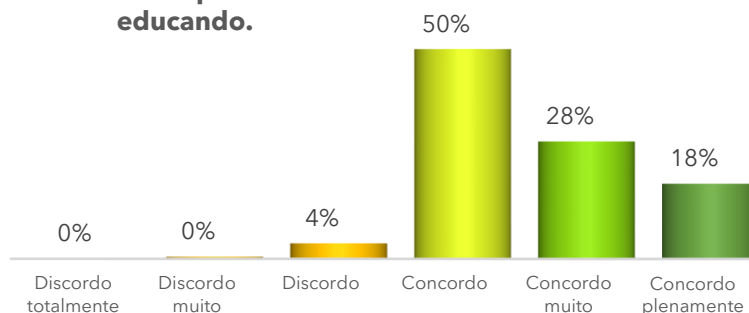
Valor médio (1-6): **4,70**

Pontuação CAF (0 a 100): **78**

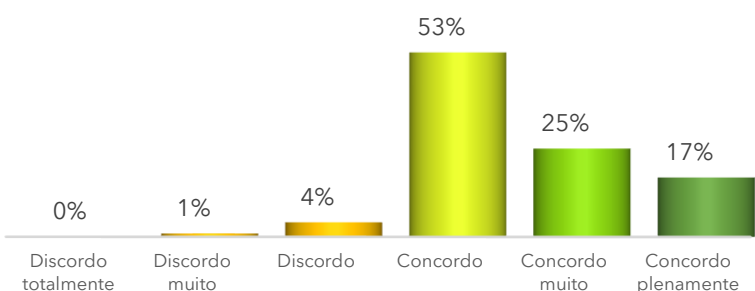
Valor médio (1-6): **4,59**

Pontuação CAF (0 a 100): **77**

22. Os apoios educativos oferecidos pela Escola correspondem às necessidades do meu educando.



23. A escola implementa medidas de combate ao insucesso escolar.



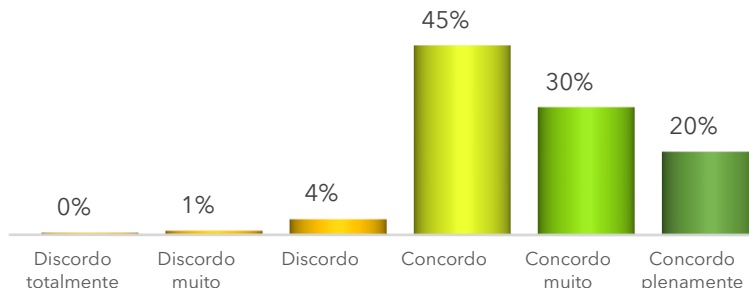
Valor médio (1-6): **4,53**

Pontuação CAF (0 a 100): **76**

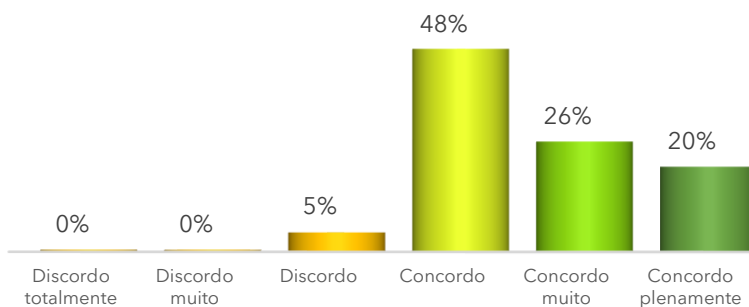
Valor médio (1-6): **4,63**

Pontuação CAF (0 a 100): **77**

24. A qualidade do ensino proporcionado por esta escola corresponde às minhas expectativas.



25. A escola preocupa-se em resolver os casos de indisciplina.



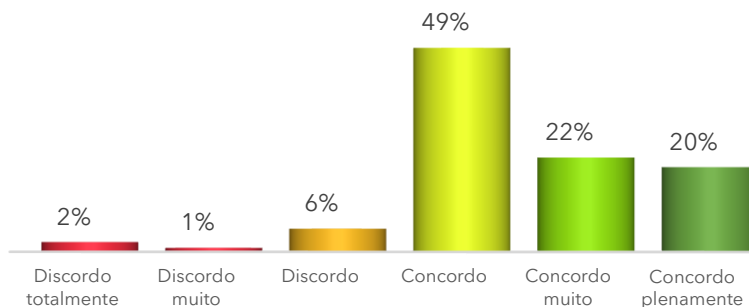
Valor médio (1-6): **4,60**

Pontuação CAF (0 a 100): **77**

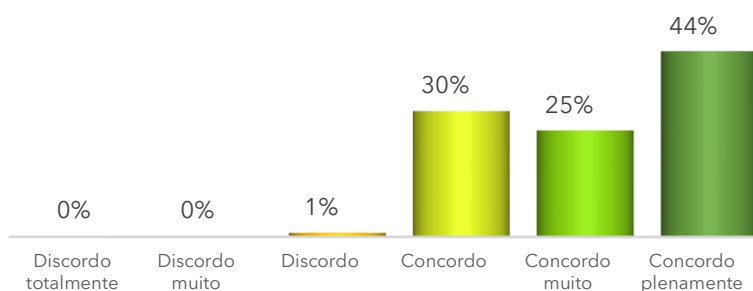
Valor médio (1-6): **4,49**

Pontuação CAF (0 a 100): **75**

26. A escola proporciona igualdade de oportunidades aos alunos que a frequentam.



27. O meu educando gosta do curso que está a frequentar.



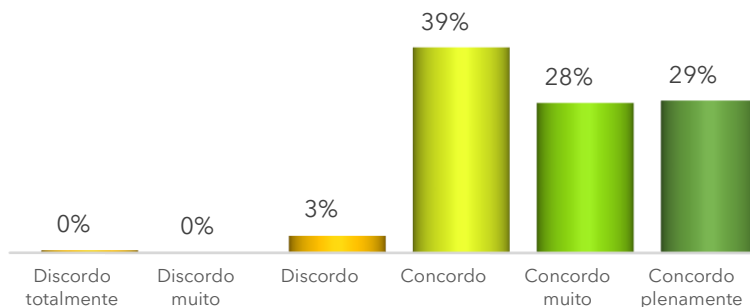
Valor médio (1-6): **5,12**

Pontuação CAF (0 a 100): **85**

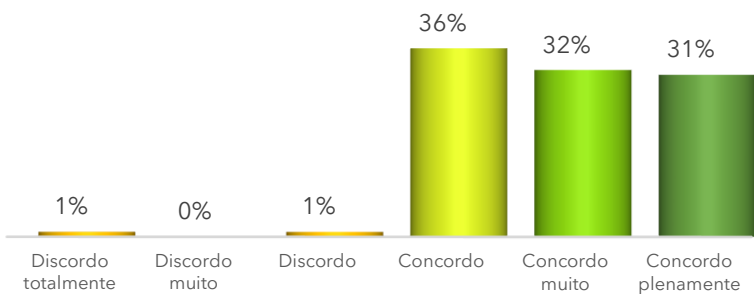
Valor médio (1-6): **4,82**

Pontuação CAF (0 a 100): **80**

28. A escola promove os valores da cidadania.



29. Recomendo esta escola a outras famílias/amigos.



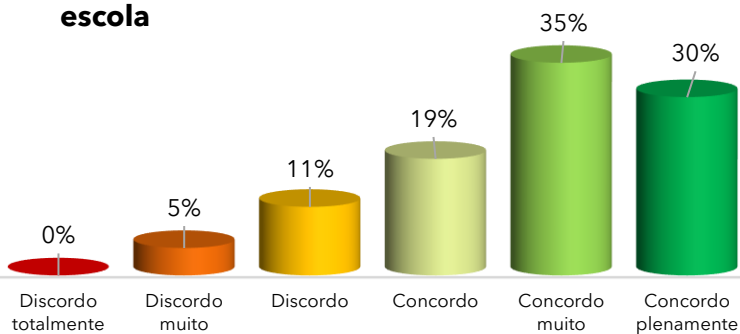
Valor médio (1-6): **4,89**

Pontuação CAF (0 a 100): **82**

Questionário ao pessoal docente

Critério 1 - Liderança

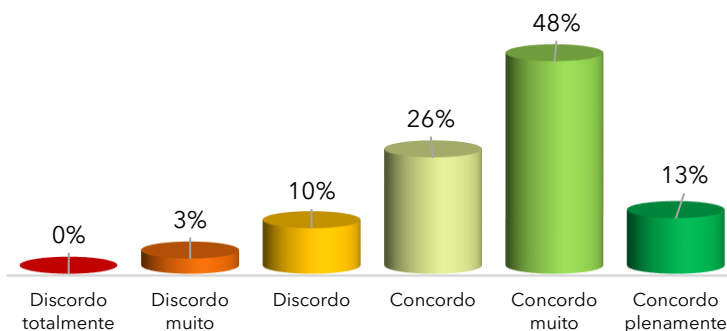
1.1. A Direção atua como exemplo de dedicação na criação de um bom clima de escola



Valor médio (1-6): **4,74**

Pontuação CAF (0 a 100): **79**

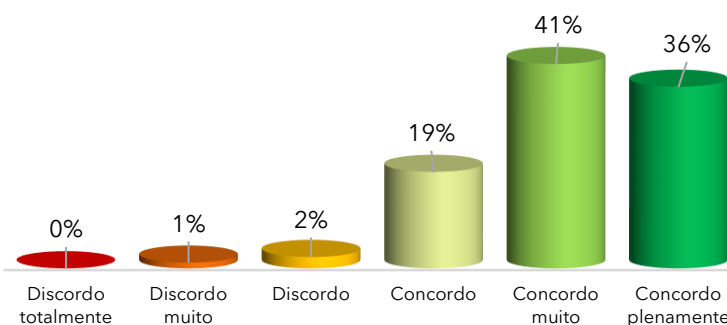
1.2. Os processos de controlo implementados pela Direção são aceites.



Valor médio (1-6): **4,56**

Pontuação CAF (0 a 100): **76**

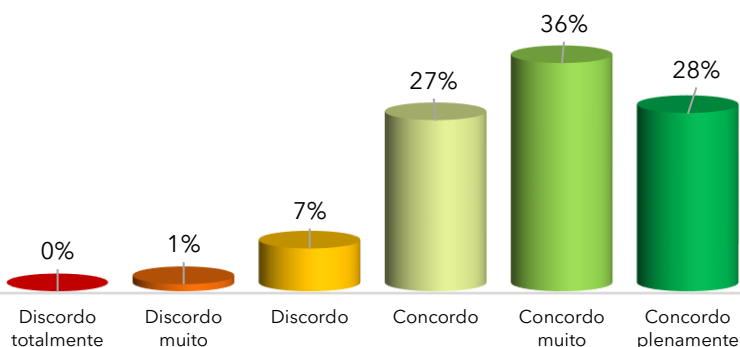
1.3. A Direção assegura que as normas de funcionamento sejam cumpridas.



Valor médio (1-6): **5,09**

Pontuação CAF (0 a 100): **85**

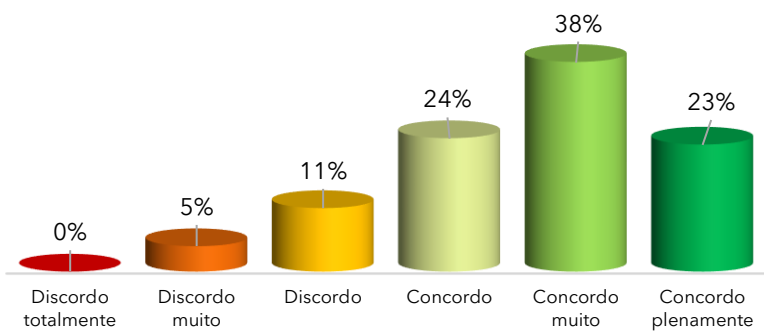
1.4. A liderança da ESCT estimula a inovação.



Valor médio (1-6): **5,84**

Pontuação CAF (0 a 100): **81**

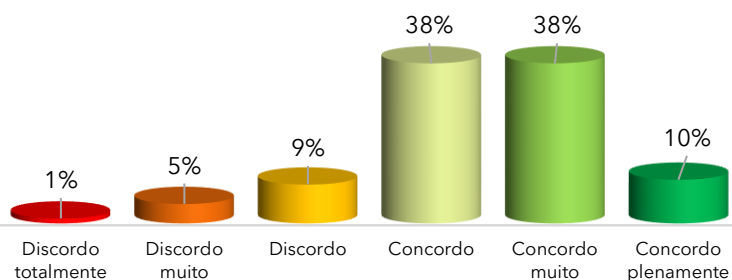
1.5. O Diretor valoriza o meu trabalho.



Valor médio (1-6): **4,63**

Pontuação CAF (0 a 100): **77**

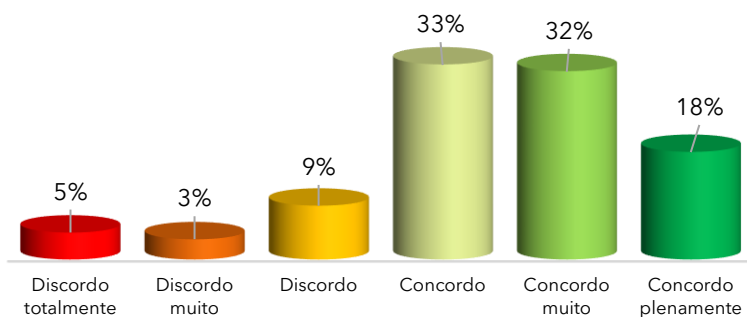
1.6. O Conselho Pedagógico promove iniciativas de inovação pedagógica.



Valor médio (1-6): **4,36**

Pontuação CAF (0 a 100): **73**

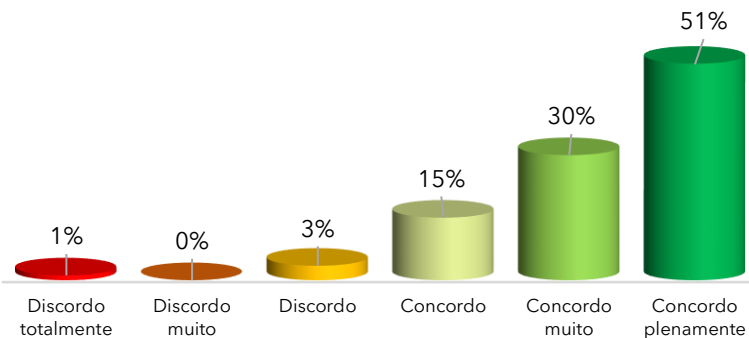
1.7. O Conselho Geral assegura a participação e a representação da comunidade educativa.



Valor médio (1-6): **4,39**

Pontuação CAF (0 a 100): **73**

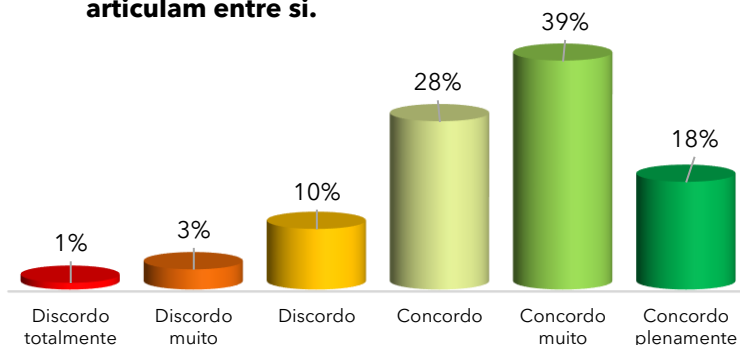
1.8. O Coordenador de Departamento Curricular lidera de forma eficiente.



Valor médio (1-6): **5,25**

Pontuação CAF (0 a 100): **88**

1.9. Os diferentes órgãos de gestão da escola articulam entre si.

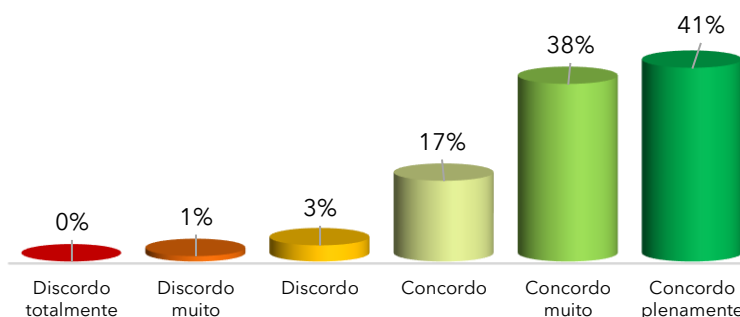


Valor médio (1-6): **4,55**

Pontuação CAF (0 a 100): **76**

Critério 2 - Planeamento e estratégia

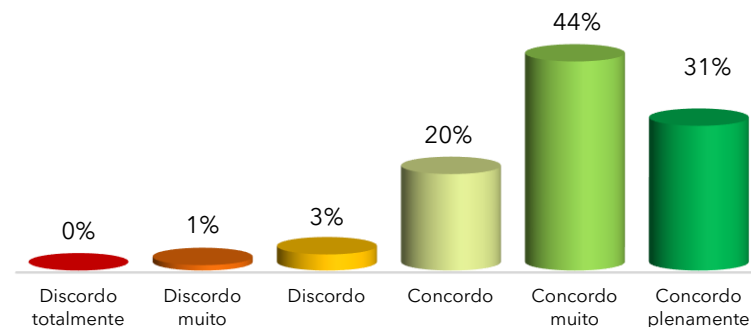
2.1 Conheço o Projeto Educativo da escola.



Valor médio (1-6): **5,14**

Pontuação CAF (0 a 100): **86**

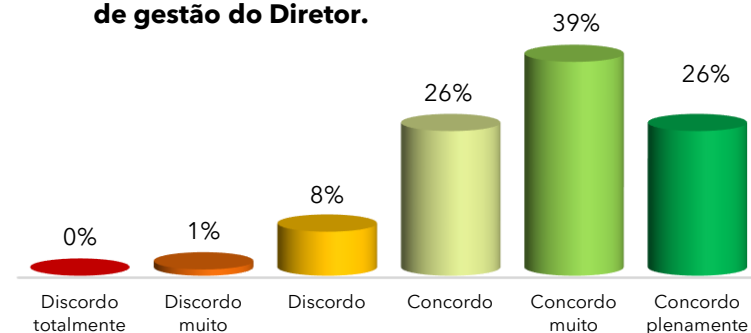
2.2. Os objetivos do Projeto Educativo da escola são referências no meu trabalho.



Valor médio (1-6): **5,00**

Pontuação CAF (0 a 100): **83**

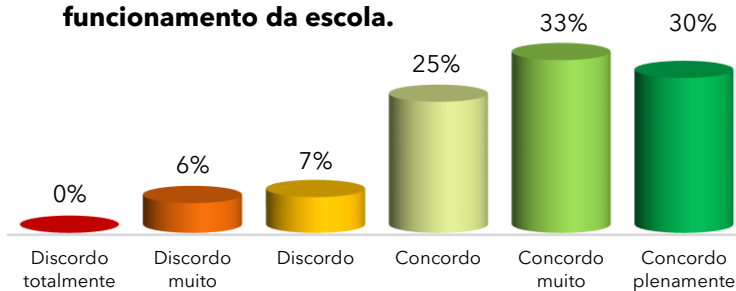
2.3. Conheço os objetivos do modelo estratégico de gestão do Diretor.



Valor médio (1-6): **4,81**

Pontuação CAF (0 a 100): **80**

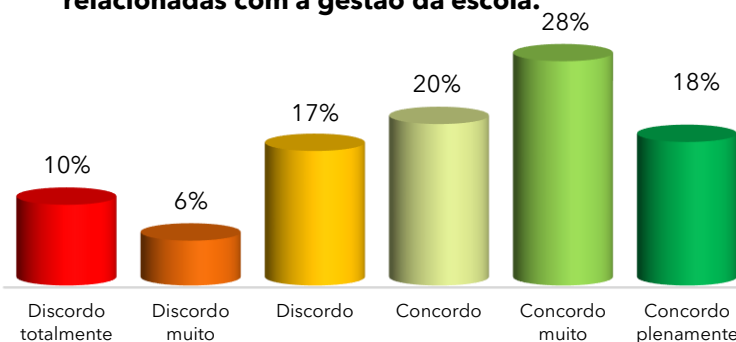
2.4. A Direção transmite ao PD, de forma eficaz, as decisões que impliquem alterações no funcionamento da escola.



Valor médio (1-6): **4,74**

Pontuação CAF (0 a 100): **79**

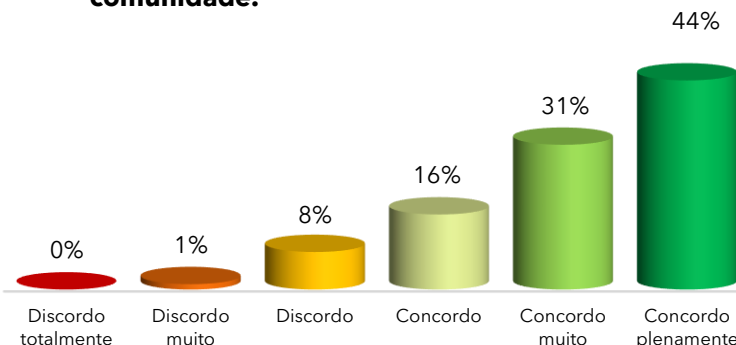
2.5. Sou ouvido(a) pela Direção em matérias relacionadas com a gestão da escola.



Valor médio (1-6): **4,06**

Pontuação CAF (0 a 100): **68**

2.6. A escola divulga a sua atividade à comunidade.

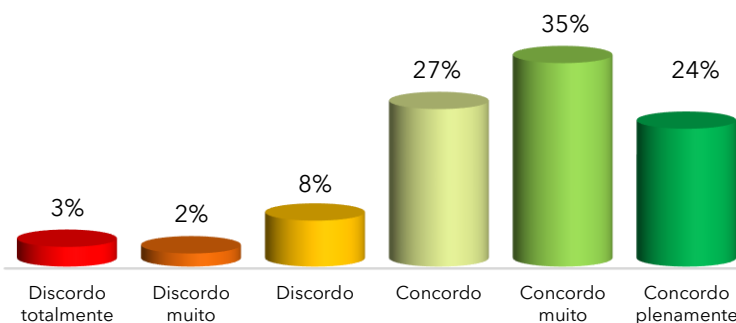


Valor médio (1-6): **5,09**

Pontuação CAF (0 a 100): **85**

Critério 3 - Pessoas

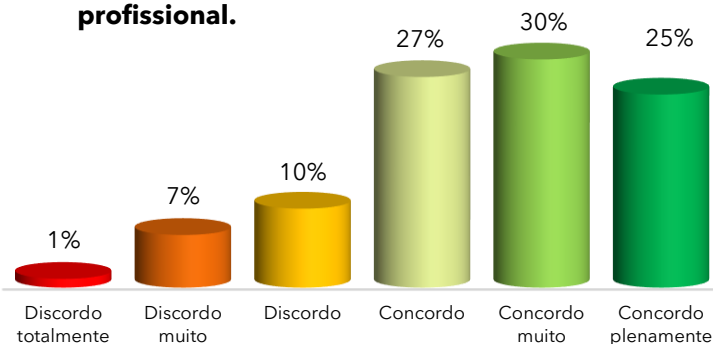
3.1. Estou satisfeito(a) com a liderança do Diretor.



Valor médio (1-6): **4,60**

Pontuação CAF (0 a 100): **77**

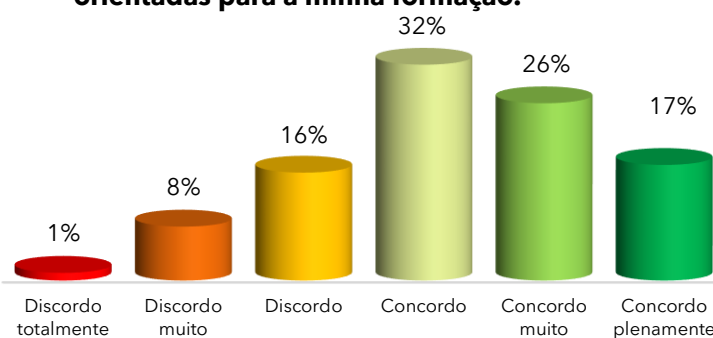
3.2. A Direção incentiva a minha formação profissional.



Valor médio (1-6): **4,52**

Pontuação CAF (0 a 100): **75**

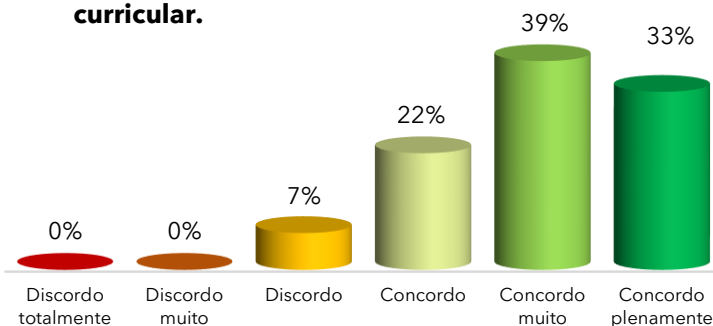
3.3. O Conselho Pedagógico estimula iniciativas orientadas para a minha formação.



Valor médio (1-6): **4,25**

Pontuação CAF (0 a 100): **71**

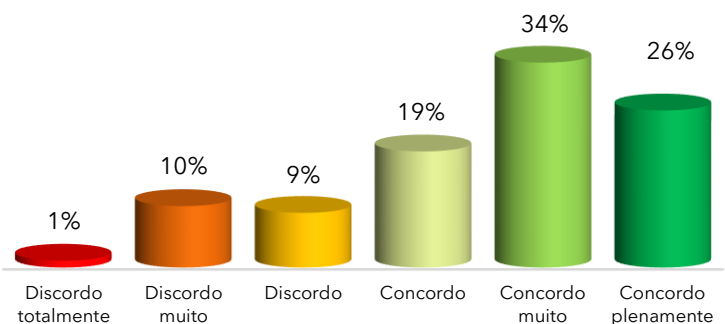
3.4. Participo em atividades de articulação curricular.



Valor médio (1-6): **4,98**

Pontuação CAF (0 a 100): **83**

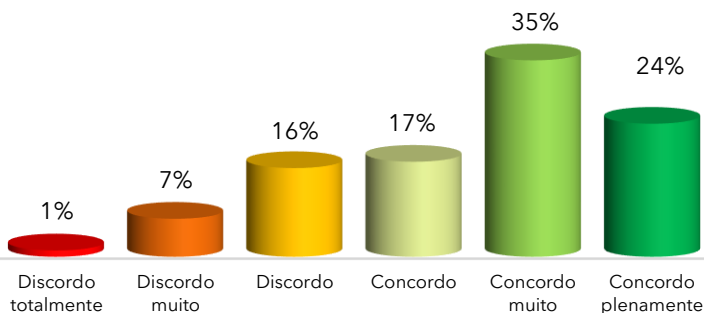
3.5. A Direção efetua a distribuição do serviço docente com base em critérios claros.



Valor médio (1-6): **4,53**

Pontuação CAF (0 a 100): **76**

3.6. A Direção define os horários do PD com base em critérios claros.

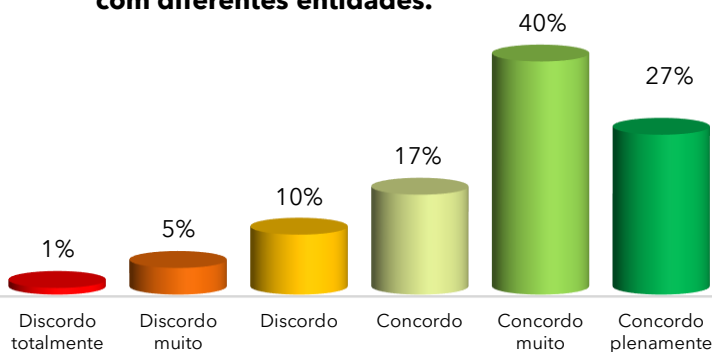


Valor médio (1-6): **4,50**

Pontuação CAF (0 a 100): **75**

Critério 4 - Parcerias e recursos

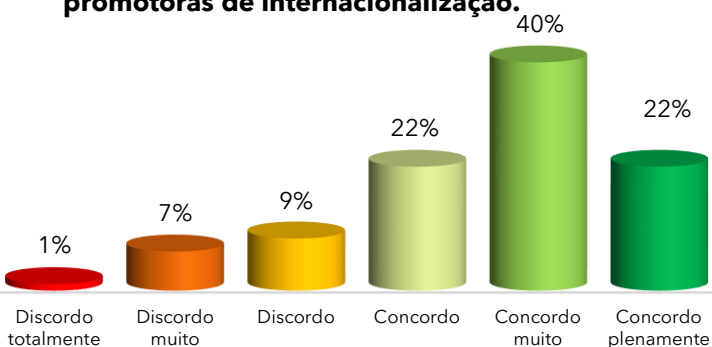
4.1. A Direção da escola estabelece parcerias com diferentes entidades.



Valor médio (1-6): **4,72**

Pontuação CAF (0 a 100): **79**

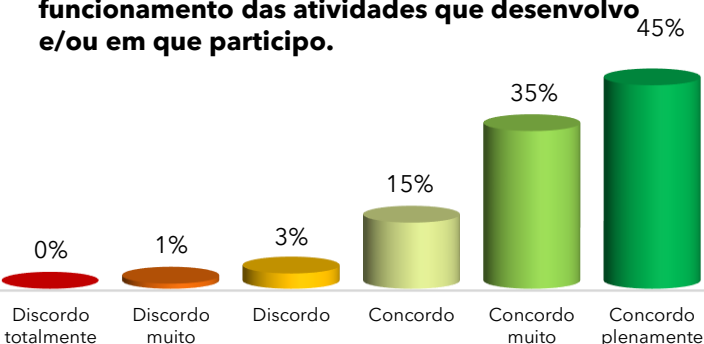
4.2. A escola envolve-se em iniciativas promotoras de internacionalização.



Valor médio (1-6): **4,57**

Pontuação CAF (0 a 100): **76**

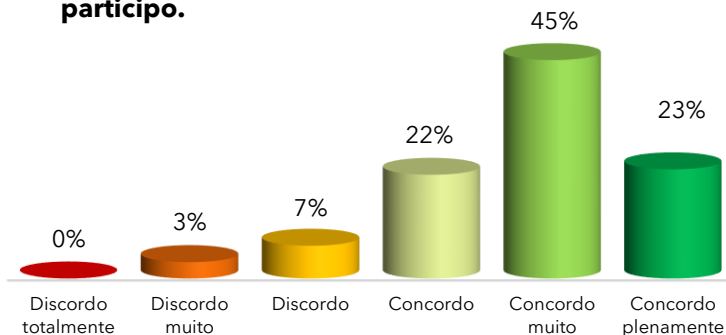
4.3. O espaço físico da escola permite um bom funcionamento das atividades que desenvolvem e/ou em que participo.



Valor médio (1-6): **5,20**

Pontuação CAF (0 a 100): **87**

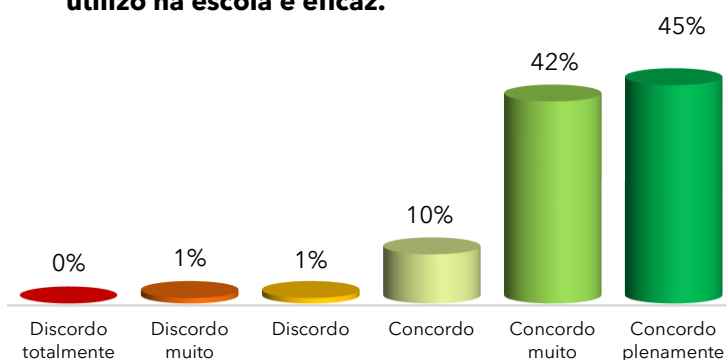
4.4. Os recursos materiais são suficientes para um bom funcionamento das atividades em que participo.



Valor médio (1-6): **4,77**

Pontuação CAF (0 a 100): **80**

4.5. O sistema de comunicação/ informação que utilizo na escola é eficaz.

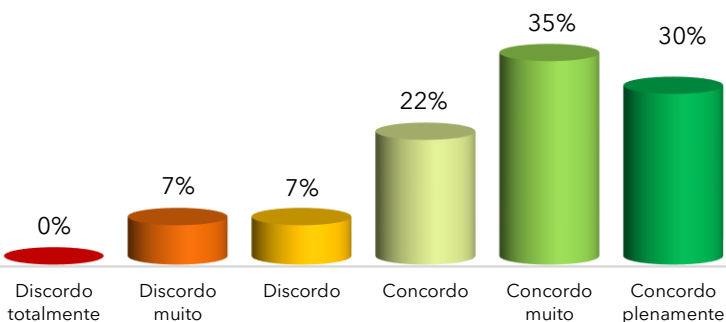


Valor médio (1-6): **5,30**

Pontuação CAF (0 a 100): **88**

Critério 5 - Processos

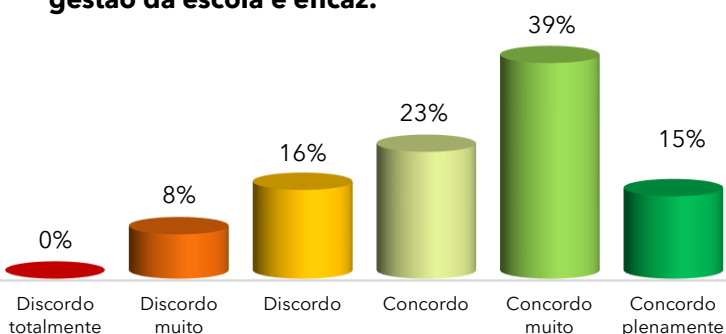
5.1. Os órgãos de gestão monitorizam as ações de melhoria dos serviços.



Valor médio (1-6): **4,74**

Pontuação CAF (0 a 100): **79**

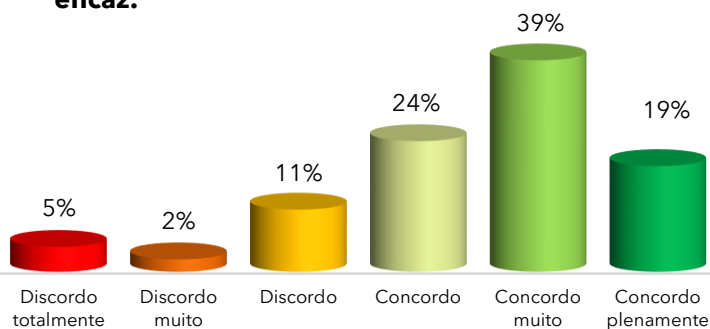
5.2. A gestão de conflitos feita pelo órgão de gestão da escola é eficaz.



Valor médio (1-6): **4,36**

Pontuação CAF (0 a 100): **73**

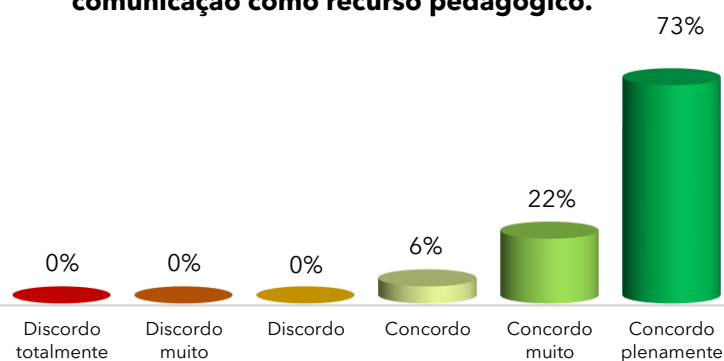
5.3. A comunicação entre a Direção e o PD é eficaz.



Valor médio (1-6): **4,48**

Pontuação CAF (0 a 100): **75**

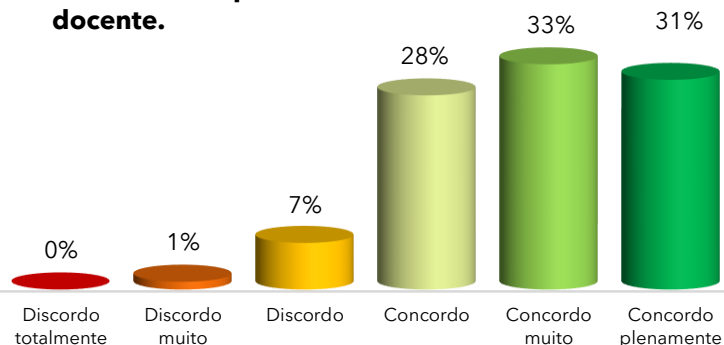
5.4. Utilizo as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico.



Valor médio (1-6): **5,67**

Pontuação CAF (0 a 100): **95**

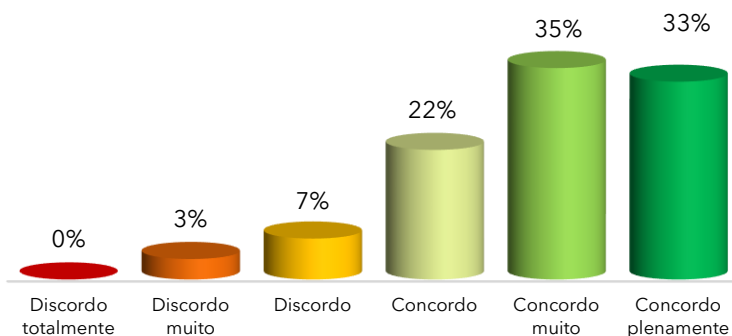
5.5. O trabalho em projeto, com os alunos, constitui uma prática corrente na minha atividade docente.



Valor médio (1-6): **8,85**

Pontuação CAF (0 a 100): **81**

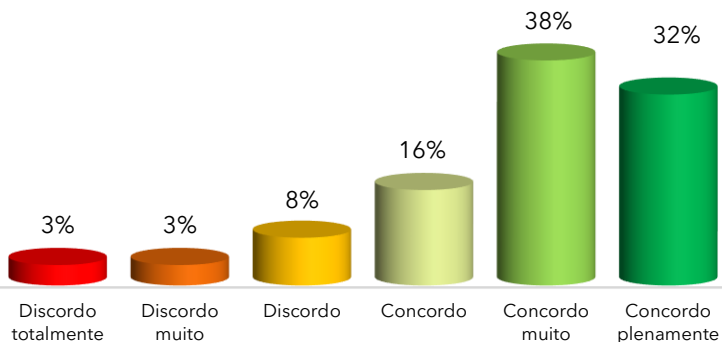
5.6. O trabalho em equipa constitui uma prática corrente na minha atividade profissional.



Valor médio (1-6): **8,88**

Pontuação CAF (0 a 100): **81**

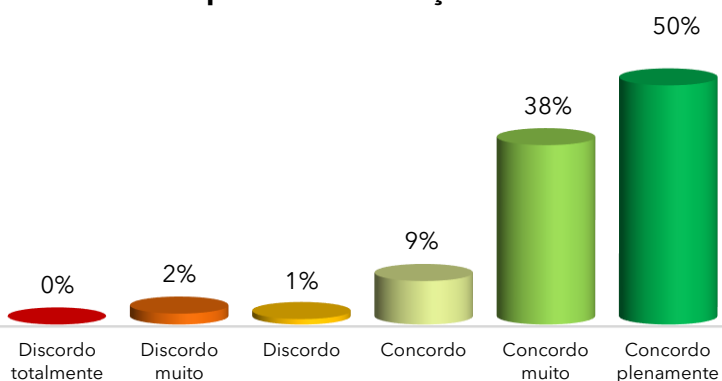
5.7. Os procedimentos a adotar em situações de indisciplina são claros.



Valor médio (1-6): **4,76**

Pontuação CAF (0 a 100): **79**

5.8. A ESCT promove a educação inclusiva.

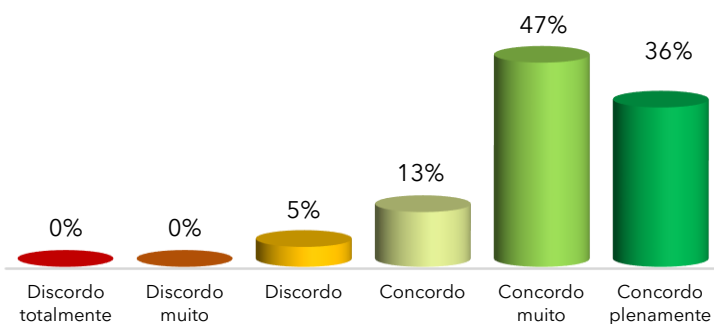


Valor médio (1-6): **5,32**

Pontuação CAF (0 a 100): **89**

Critério 6 - Resultados orientados para os cidadãos

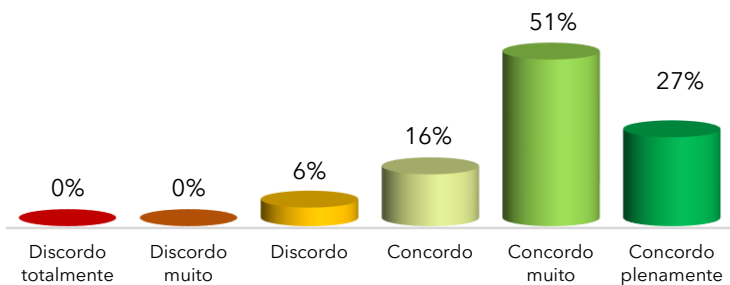
6.1. O meu trabalho é valorizado pelos alunos.



Valor médio (1-6): **5,15**

Pontuação CAF (0 a 100): **86**

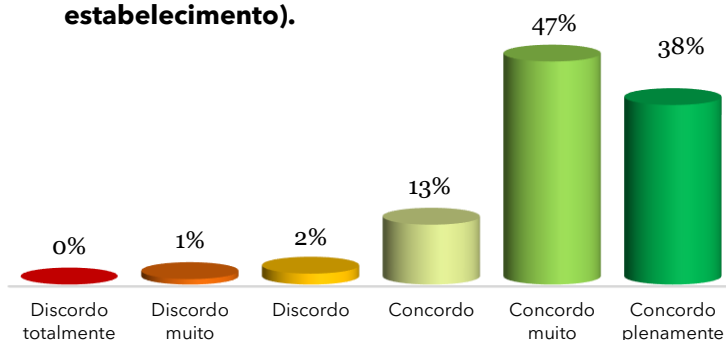
6.2. O meu trabalho é reconhecido pelos Pais e Encarregados de Educação.



Valor médio (1-6): **5,00**

Pontuação CAF (0 a 100): **83**

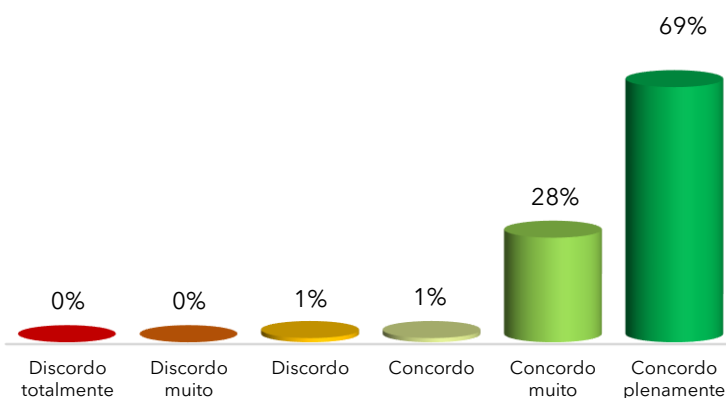
6.3. A Escola garante a segurança dos alunos (circulação, entradas e saídas do estabelecimento).



Valor médio (1-6): **5,17**

Pontuação CAF (0 a 100): **86**

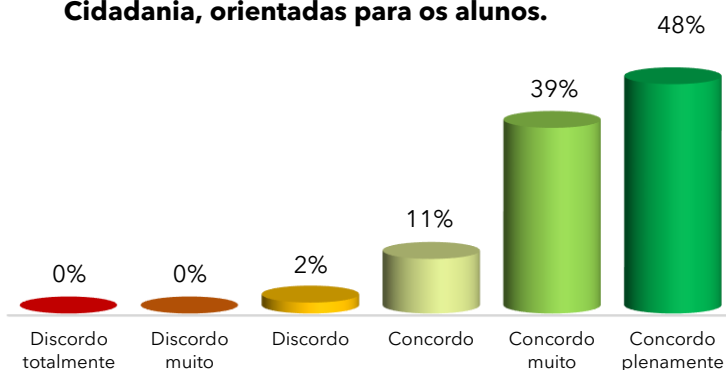
6.4. Mantenho uma boa relação com os alunos.



Valor médio (1-6): **5,66**

Pontuação CAF (0 a 100): **94**

6.5. Participo em iniciativas promotoras da Cidadania, orientadas para os alunos.

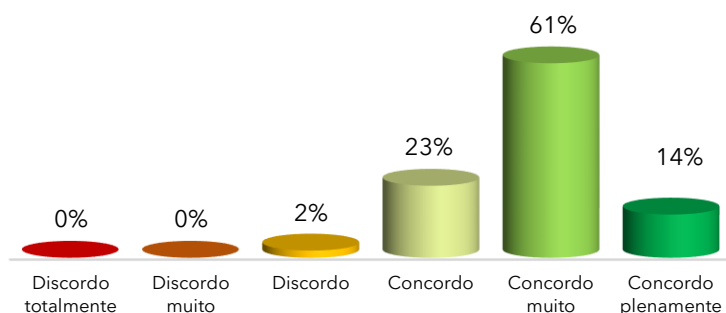


Valor médio (1-6): **5,32**

Pontuação CAF (0 a 100): **89**

Critério 7 - Resultados relativos às pessoas

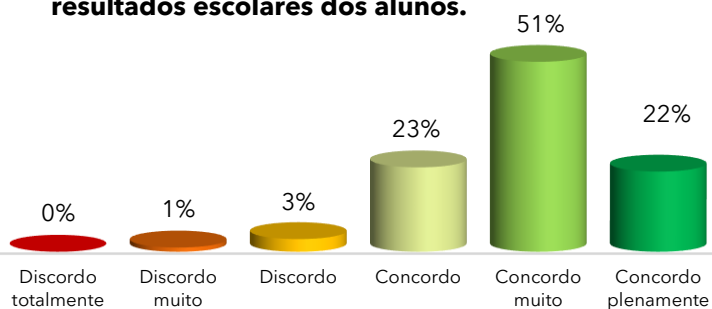
7.1. Estou satisfeito/a com os resultados académicos dos alunos desta escola.



Valor médio (1-6): **4,86**

Pontuação CAF (0 a 100): **81**

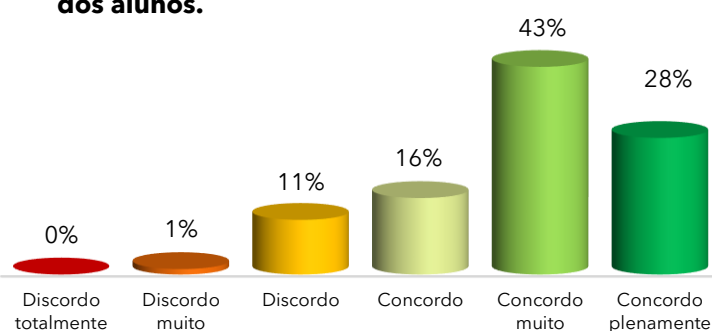
7.2. O apoio pedagógico proporcionado pela escola tem contribuído para a melhoria dos resultados escolares dos alunos.



Valor médio (1-6): **4,89**

Pontuação CAF (0 a 100): **81**

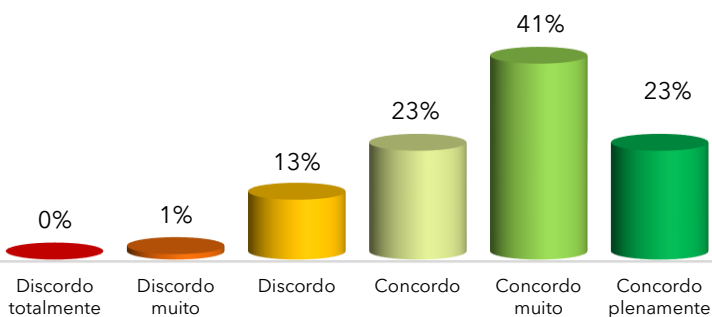
7.3. Existe, por parte da Direção, uma política clara de melhoria dos resultados académicos dos alunos.



Valor médio (1-6): **4,86**

Pontuação CAF (0 a 100): **81**

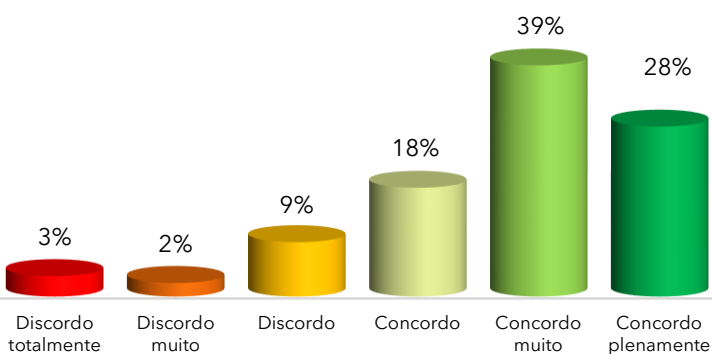
7.4. Participo ativamente nas atividades extracurriculares da escola.



Valor médio (1-6): **4,72**

Pontuação CAF (0 a 100): **79**

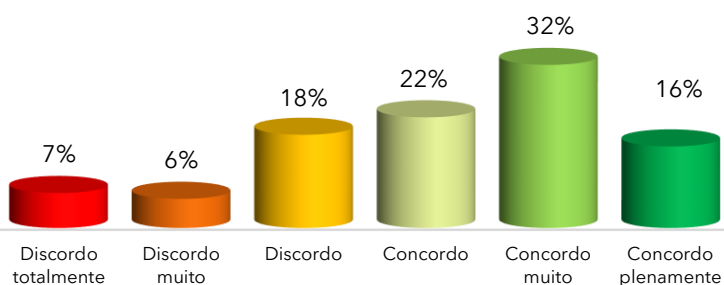
7.5. Sinto-me bem nesta escola.



Valor médio (1-6): **4,72**

Pontuação CAF (0 a 100): **79**

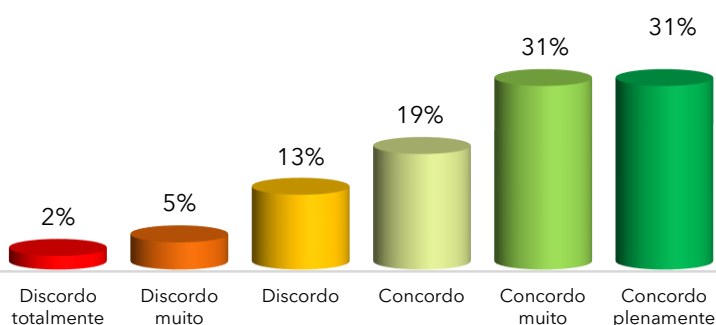
7.6. Existe igualdade de oportunidades ao nível do Pessoal Docente.



Valor médio (1-6): **4,14**

Pontuação CAF (0 a 100): **69**

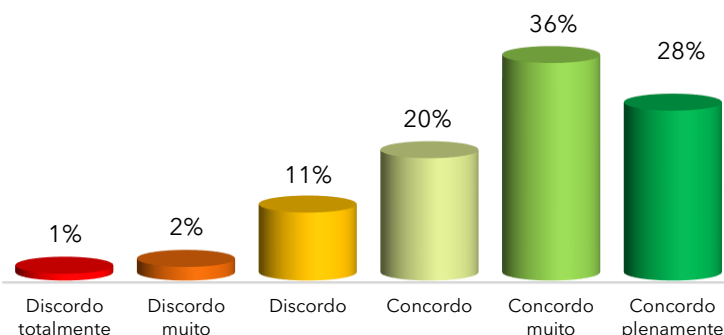
7.7. Estou satisfeito/a com o meu horário de trabalho.



Valor médio (1-6): **4,64**

Pontuação CAF (0 a 100): **77**

7.8. Os critérios de escola para a avaliação do meu desempenho profissional são claros.

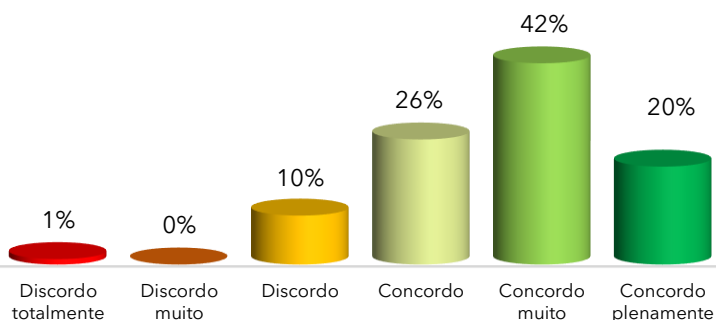


Valor médio (1-6): **4,74**

Pontuação CAF (0 a 100): **79**

Critério 8 - Resultados da Responsabilidade Social

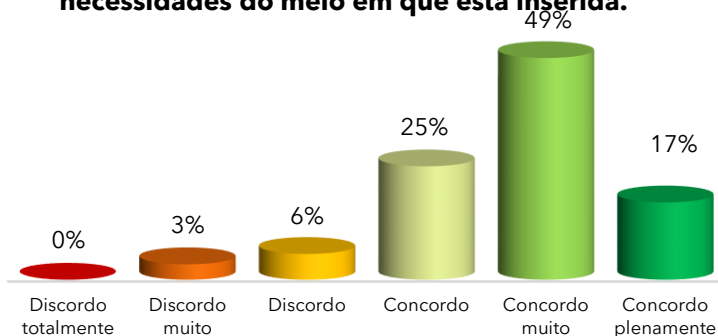
8.1. A comunidade local é incentivada a colaborar nas atividades realizadas na escola.



Valor médio (1-6): **4,69**

Pontuação CAF (0 a 100): **78**

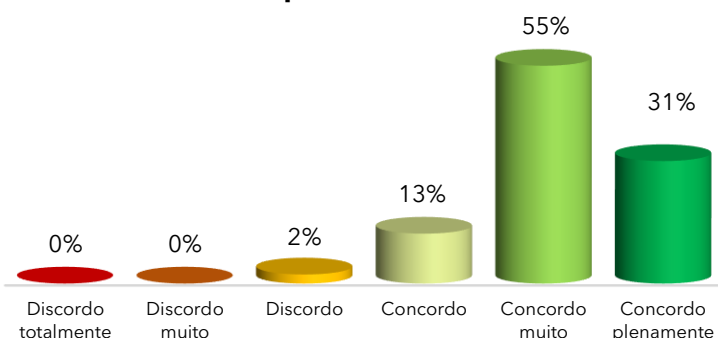
8.2. A oferta formativa da escola corresponde às necessidades do meio em que está inserida.



Valor médio (1-6): **4,70**

Pontuação CAF (0 a 100): **78**

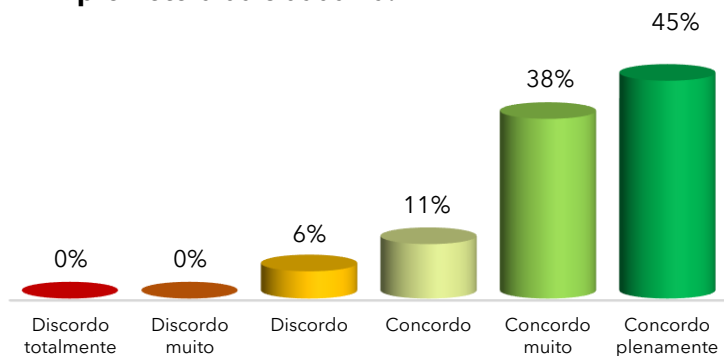
8.3. A escola tem uma boa imagem na comunidade em que está inserida.



Valor médio (1-6): **5,14**

Pontuação CAF (0 a 100): **86**

8.4. A escola revela-se uma instituição promotora da cidadania.

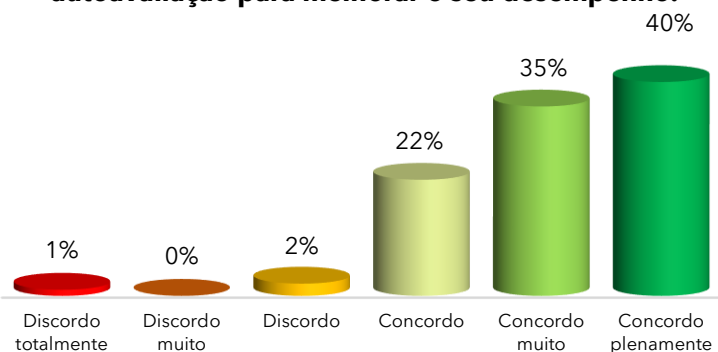


Valor médio (1-6): **5,23**

Pontuação CAF (0 a 100): **87**

Critério 9 - Resultados de Desempenho-chave

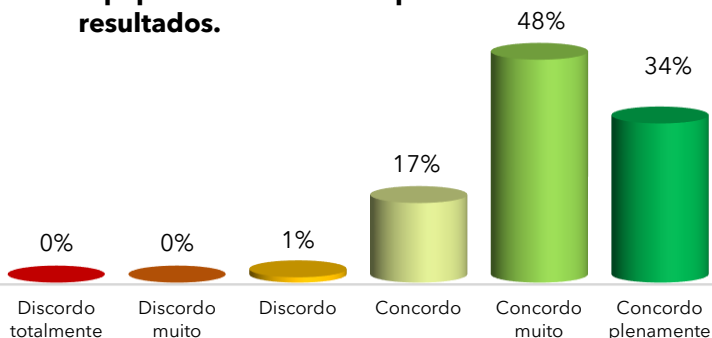
9.1. A escola desenvolve um processo de autoavaliação para melhorar o seu desempenho.



Valor médio (1-6): **5,09**

Pontuação CAF (0 a 100): **85**

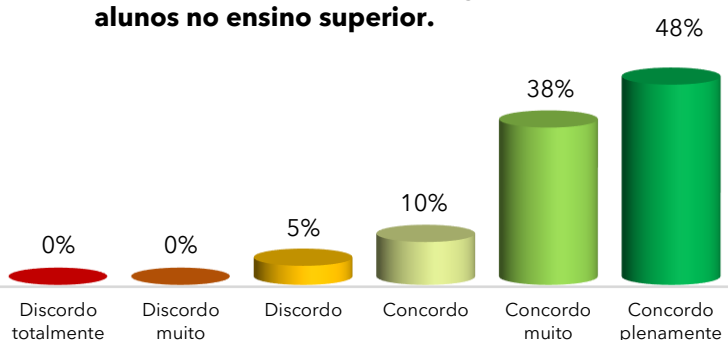
9.2. A qualidade das instalações e dos equipamentos contribui para a melhoria dos resultados.



Valor médio (1-6): **5,15**

Pontuação CAF (0 a 100): **86**

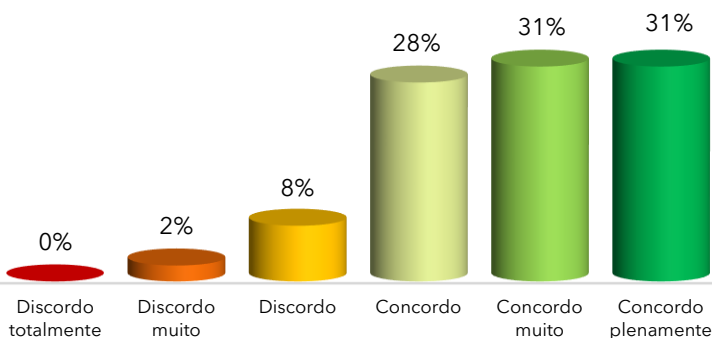
9.3. A escola monitoriza o ingresso dos seus alunos no ensino superior.



Valor médio (1-6): **5,28**

Pontuação CAF (0 a 100): **88**

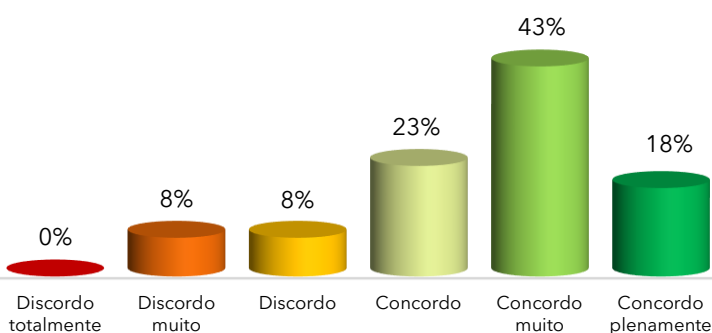
9.4. A escola monitoriza a integração dos alunos dos cursos profissionais no mercado de trabalho.



Valor médio (1-6): **4,80**

Pontuação CAF (0 a 100): **80**

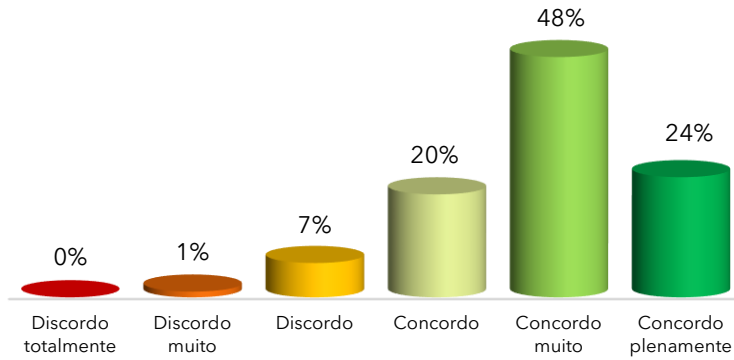
9.5. As medidas adotadas pela escola traduzem-se na diminuição dos níveis de indisciplina.



Valor médio (1-6): **4,56**

Pontuação CAF (0 a 100): **76**

9.6. O Plano Anual de Atividades cumpre os objetivos do Projeto Educativo da escola.



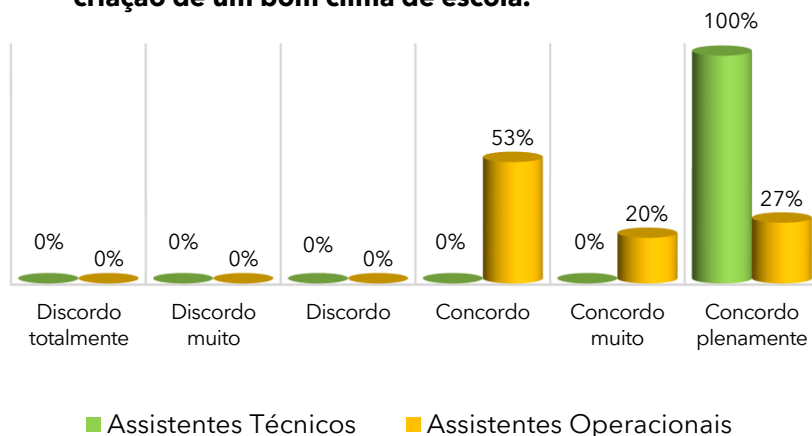
Valor médio (1-6): **4,86**

Pontuação CAF (0 a 100): **81**

Questionário ao pessoal não docente

Critério 1 - Liderança

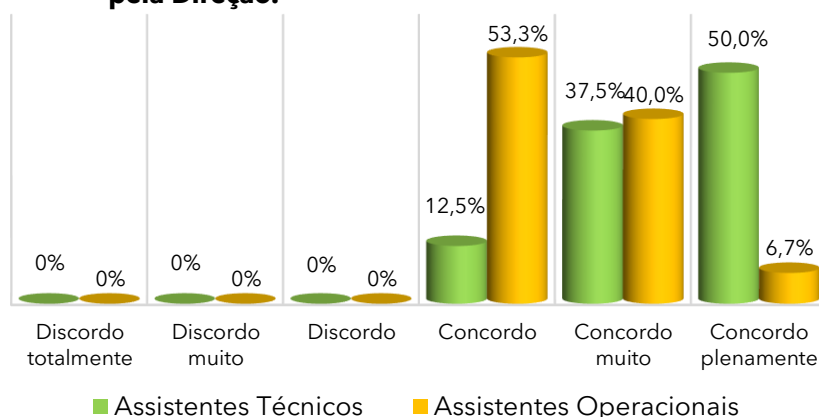
1.1. A Direção atua como exemplo de dedicação na criação de um bom clima de escola.



Valor global médio (1-6): **5,17**

Pontuação CAF (0-100): **86**

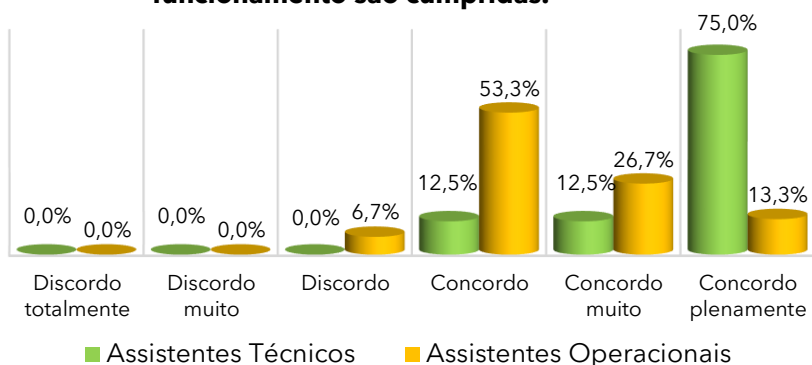
1.2. Aceito os processos de controlo implementados pela Direção.



Valor global médio (1-6): **4,83**

Pontuação CAF (0-100): **80**

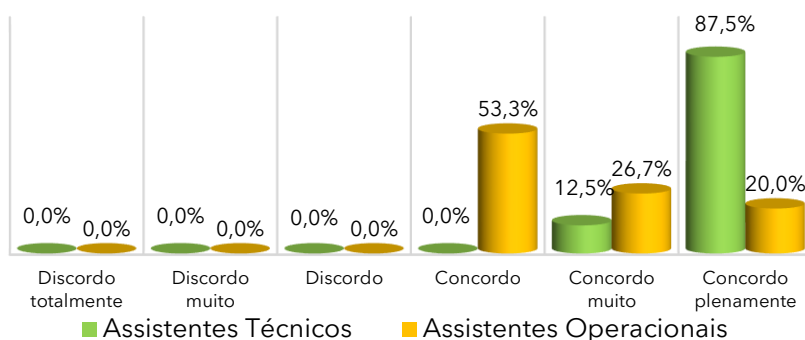
1.3. A Direção assegura que as normas de funcionamento são cumpridas.



Valor global médio (1-6): **4,87**

Pontuação CAF (0-100): **81**

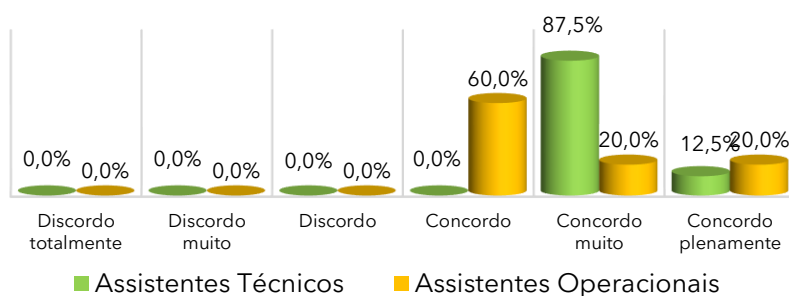
1.4. A Direção estimula e aceita a inovação.



Valor global médio (1-6): **5,09**

Pontuação CAF (0-100): **85**

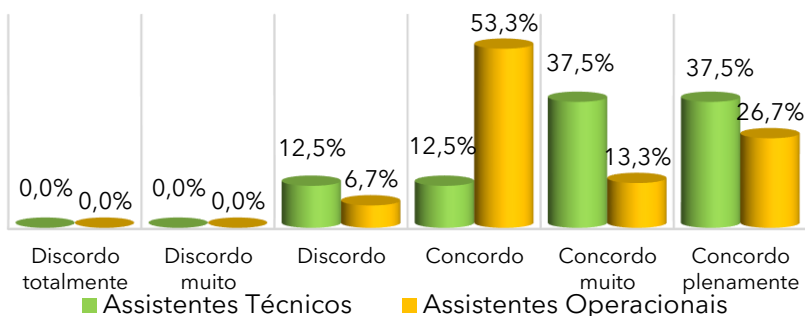
1.5. A Direção valoriza o meu trabalho.



Valor global médio (1-6): **4,78**

Pontuação CAF (0-100): **80**

1.6. Sou ouvido pela minha chefia na definição de medidas de melhoria do funcionamento da escola.

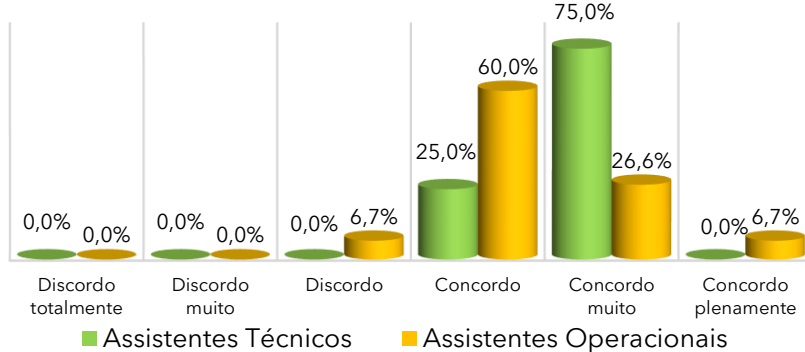


Valor global médio (1-6): **4,74**

Pontuação CAF (0-100): **79**

Critério 2 - Planeamento e Estratégia

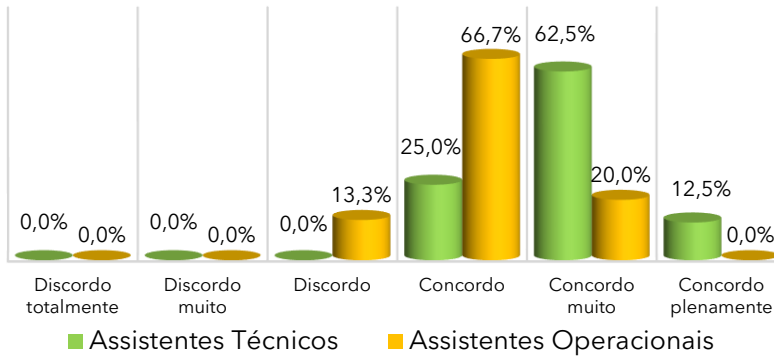
2.1. Conheço o Projeto Educativo da escola.



Valor global médio (1-6): **4,48**

Pontuação CAF (0-100): **75**

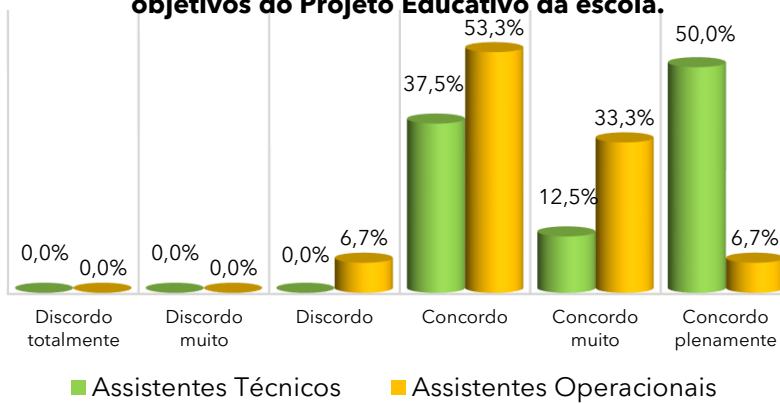
2.2. Conheço o Regulamento Interno da escola.



Valor global médio (1-6): **4,35**

Pontuação CAF (0-100): **72**

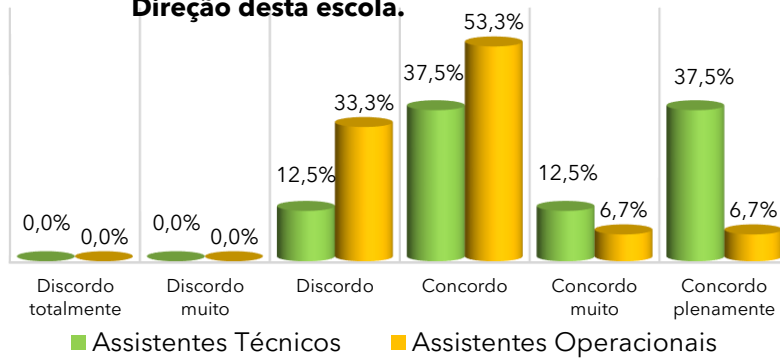
2.3. No meu trabalho tenho em consideração os objetivos do Projeto Educativo da escola.



Valor global médio (1-6): **4,65**

Pontuação CAF (0-100): **78**

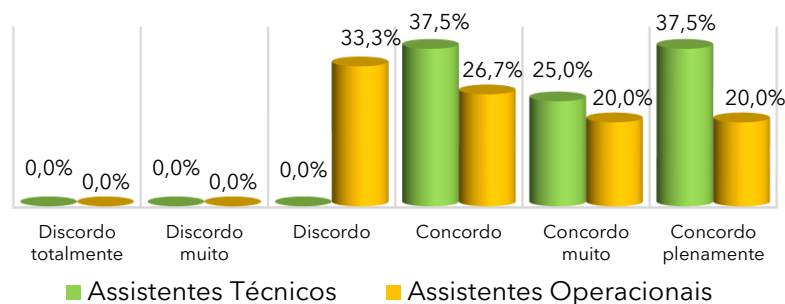
2.4. Conheço o modelo estratégico de gestão da Direção desta escola.



Valor global médio (1-6): **4,17**

Pontuação CAF (0-100): **70**

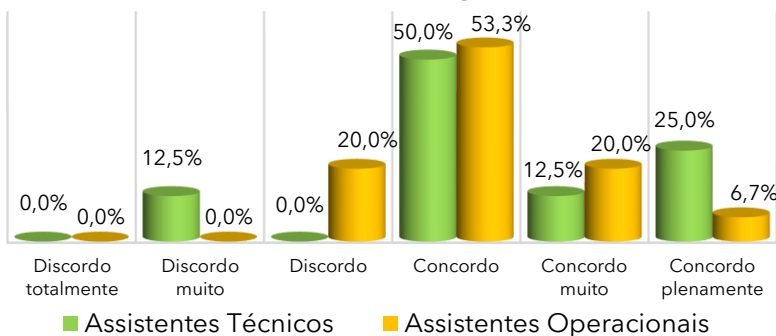
2.5. A Direção transmite ao Pessoal Não Docente (PND), de forma eficaz, todas as decisões que impliquem alterações ao funcionamento da escola.



Valor global médio (1-6): **4,52**

Pontuação CAF (0-100): **75**

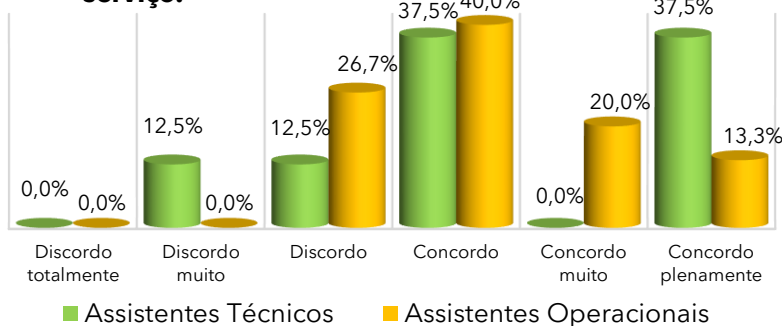
2.6. A Direção, em articulação com as chefias, analisa o resultado do desempenho do PND.



Valor global médio (1-6): **4,22**

Pontuação CAF (0-100): **70**

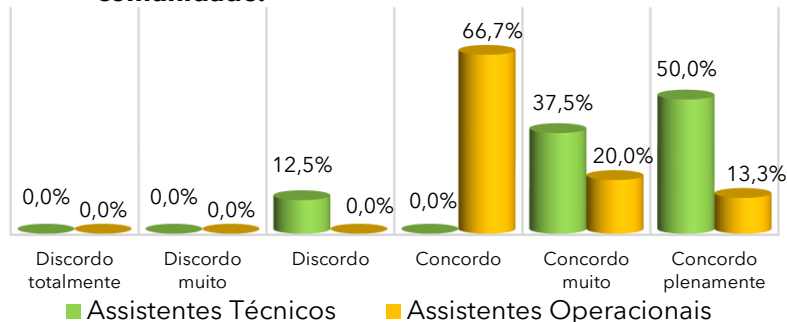
2.7. A minha chefia transmite-me, de forma clara, orientações para agilizar e melhorar o meu serviço.



Valor global médio (1-6): **4,26**

Pontuação CAF (0-100): **71**

2.8. A Escola divulga a sua atividade à comunidade.

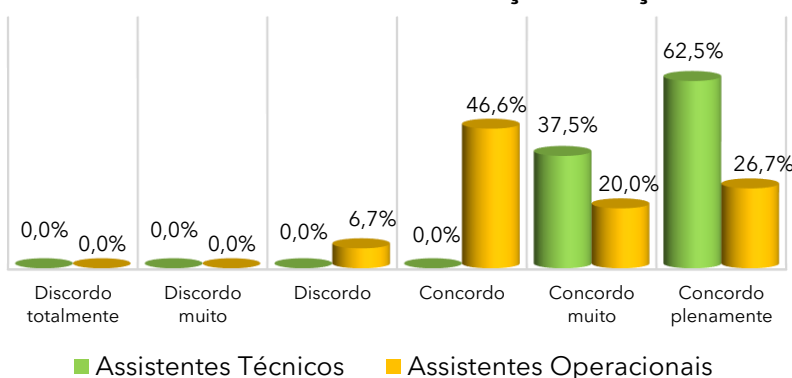


Valor global médio (1-6): **4,74**

Pontuação CAF (0-100): **79**

Critério 3 - Pessoas

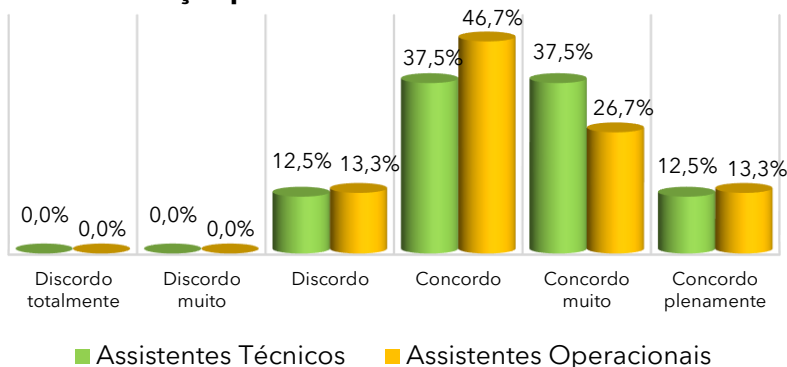
3.1. Estou satisfeito/a com a liderança da Direção.



Valor global médio (1-6): **5,00**

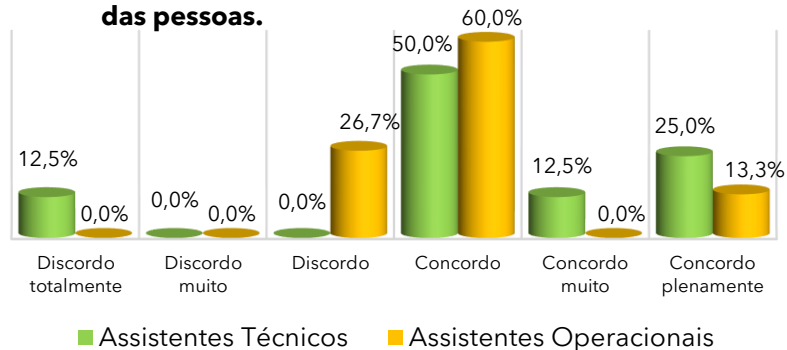
Pontuação CAF (0-100): **83**

3.2. A Direção preocupa-se em incentivar a minha formação profissional.



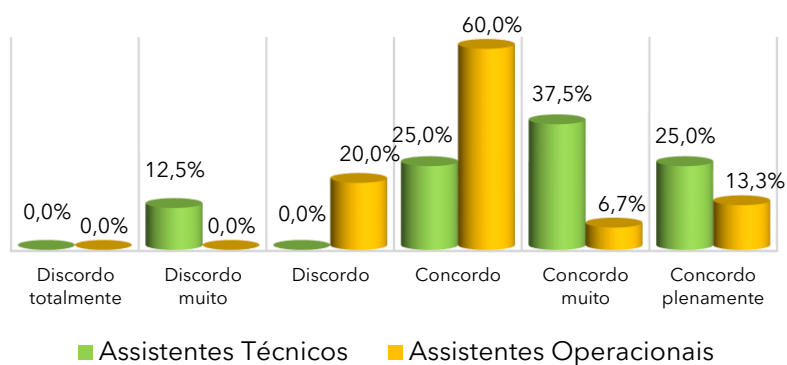
Valor global médio (1-6): **4,43**
Pontuação CAF (0-100): **74**

3.3. A minha chefia propõe à Direção que a distribuição de serviço tenha em conta o potencial das pessoas.



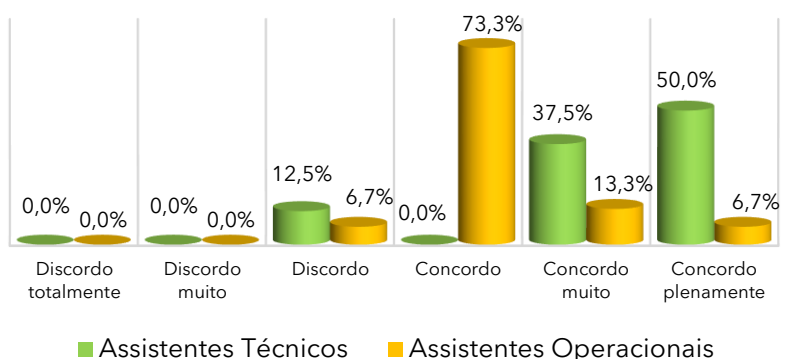
Valor global médio (1-6): **4,09**
Pontuação CAF (0-100): **68**

3.4. A Direção distribui o serviço do PND com base em critérios claros.



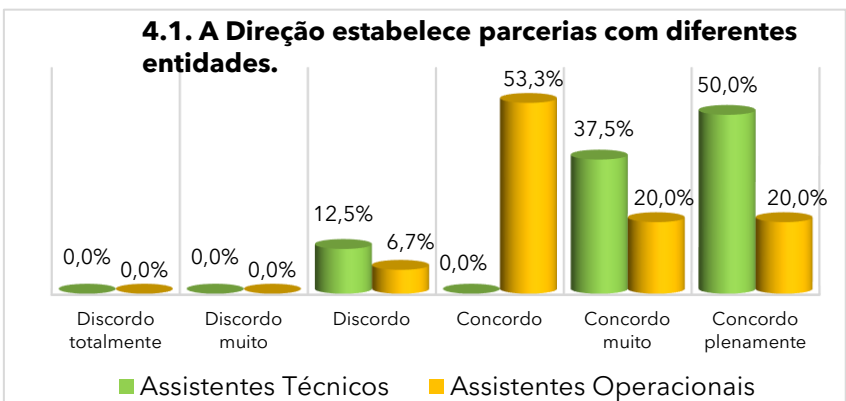
Valor global médio (1-6): **4,30**
Pontuação CAF (0-100): **72**

3.5. A Direção define os horários do PND com base em critérios claros.

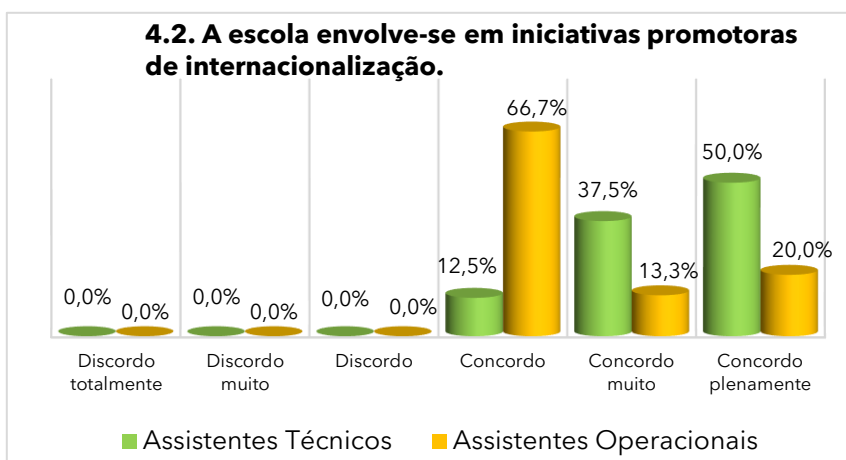


Valor global médio (1-6): **4,43**
Pontuação CAF (0-100): **74**

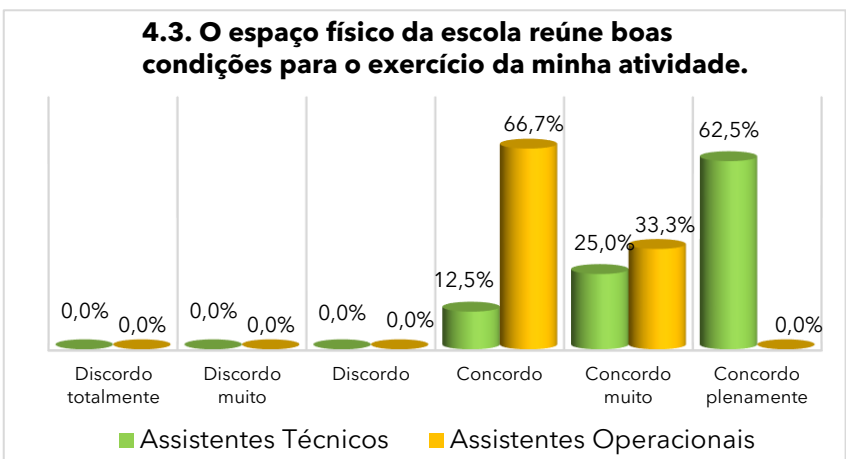
Critério 4 - Parcerias e Recursos



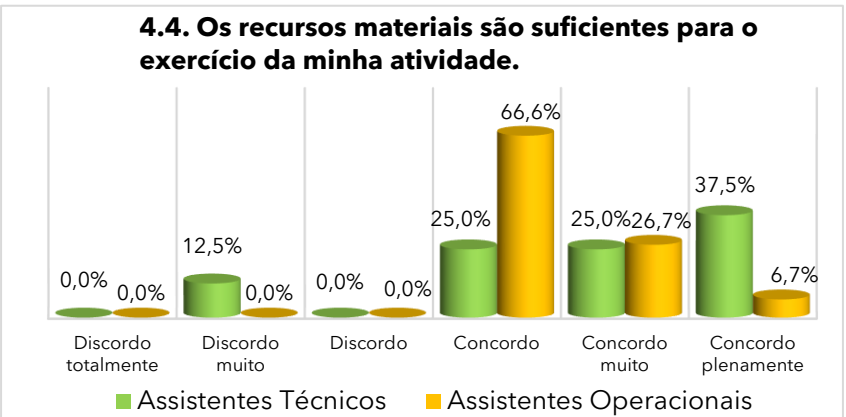
Valor global médio (1-6): **4,74**
Pontuação CAF (0-100): **79**



Valor global médio (1-6): **4,52**
Pontuação CAF (0-100): **75**

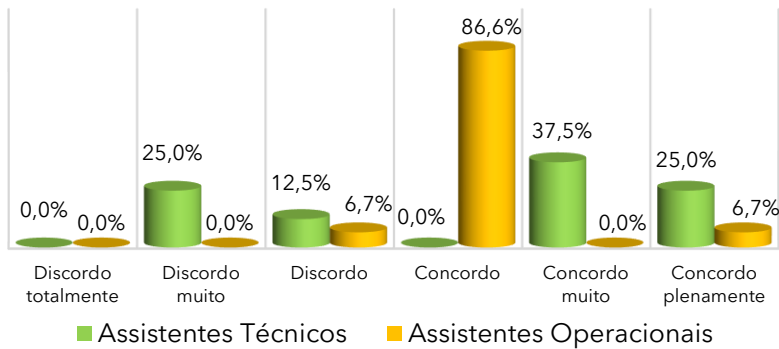


Valor global médio (1-6): **4,78**
Pontuação CAF (0-100): **80**



Valor global médio (1-6): **4,13**
Pontuação CAF (0-100): **69**

4.5. O sistema de comunicação/ informação existente na escola é eficaz.

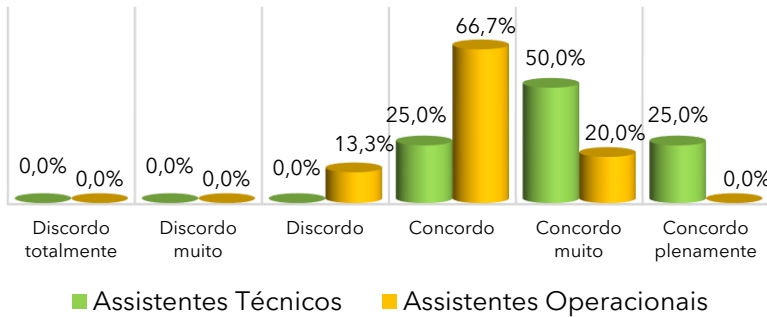


Valor global médio (1-6): **4,39**

Pontuação CAF (0-100): **73**

Critério 5 - Processos

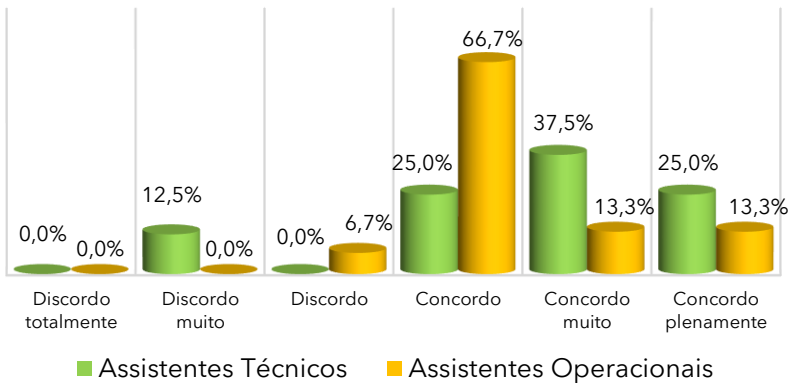
5.1. Os órgãos de gestão da escola controlam as ações de melhoria dos serviços.



Valor global médio (1-6): **4,43**

Pontuação CAF (0-100): **74**

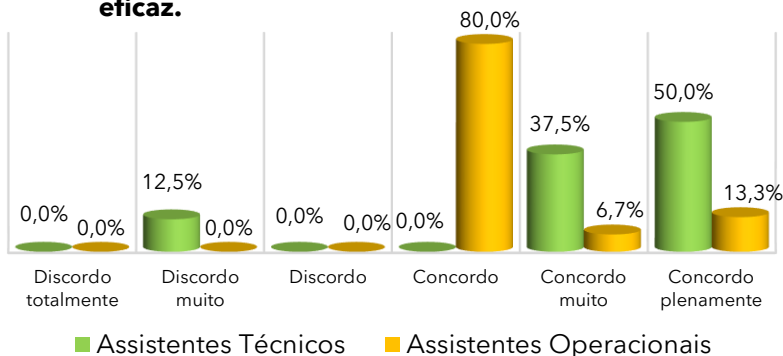
5.2. A gestão de conflitos feita pelo órgão de gestão é eficaz.



Valor global médio (1-6): **4,61**

Pontuação CAF (0-100): **77**

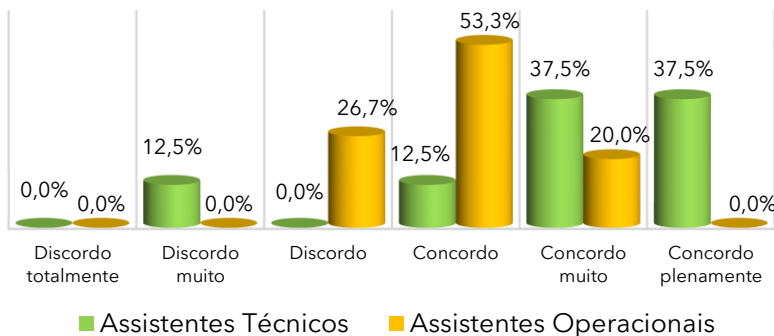
5.3. A comunicação entre a Direção e o PND é eficaz.



Valor global médio (1-6): **4,61**

Pontuação CAF (0-100): **77**

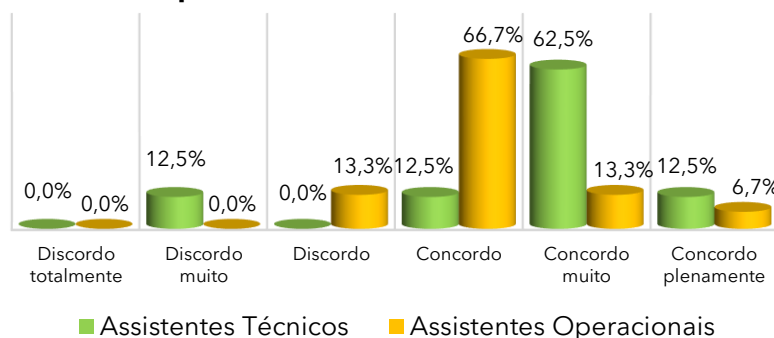
5.4. O trabalho em equipa constitui uma prática corrente na minha atividade profissional.



Valor global médio (1-6): **4,26**

Pontuação CAF (0-100): **71**

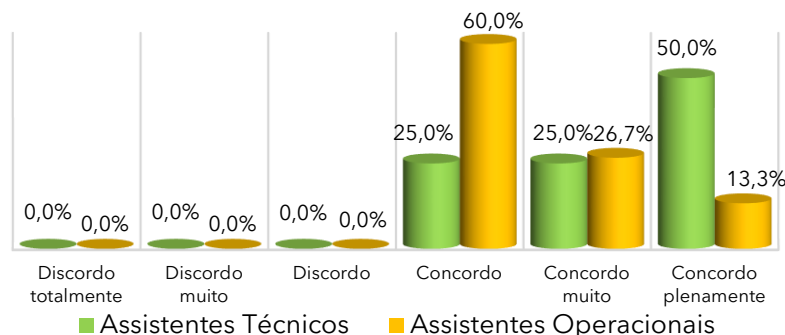
5.5. Os procedimentos a adotar em situações de indisciplina são claros.



Valor global médio (1-6): **4,30**

Pontuação CAF (0-100): **72**

5.6. A escola promove a educação inclusiva.

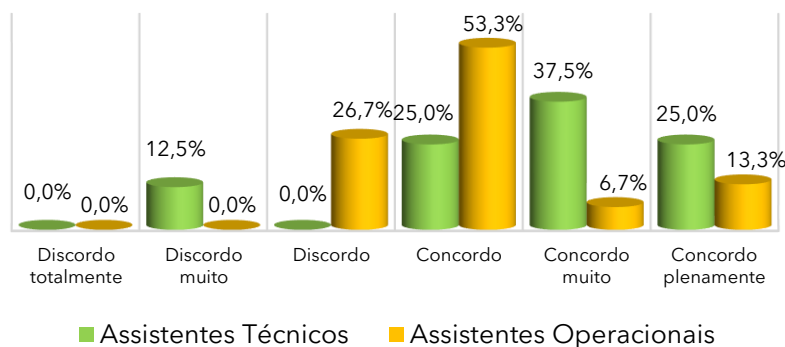


Valor global médio (1-6): **4,78**

Pontuação CAF (0-100): **80**

Critério 6 - Resultados orientados para os cidadãos

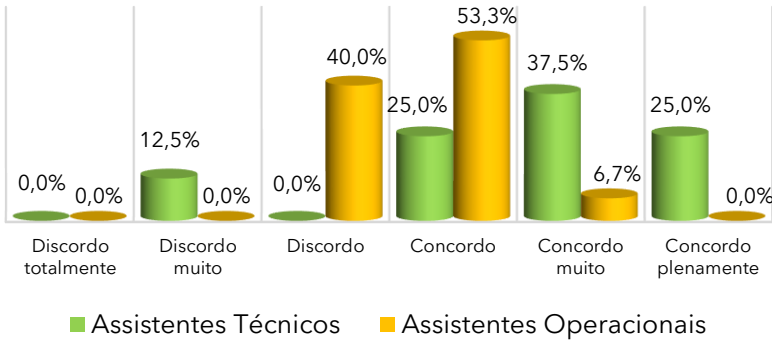
6.1. Sinto que o meu trabalho é valorizado pelos alunos.



Valor global médio (1-6): **4,26**

Pontuação CAF (0-100): **71**

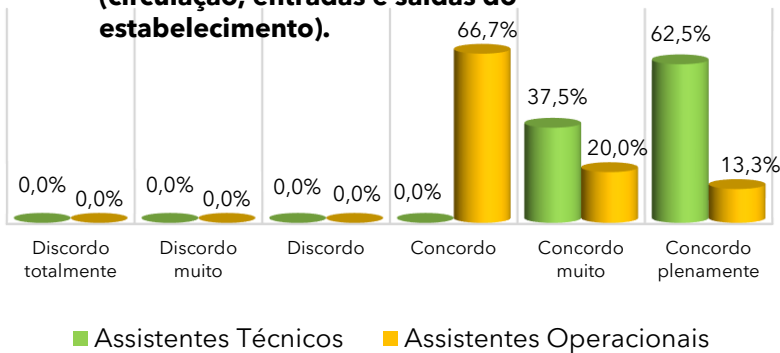
6.2. Sinto que o meu trabalho é reconhecido pelos Pais e Encarregados de Educação.



Valor global médio (1-6): **4,00**

Pontuação CAF (0-100): 67

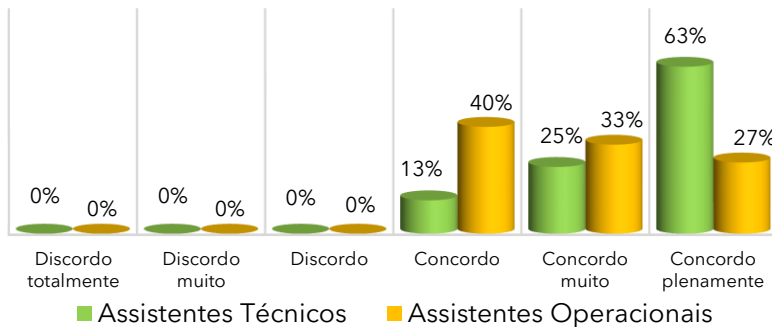
6.3. A Escola garante a segurança dos alunos (circulação, entradas e saídas do estabelecimento).



Valor global médio (1-6): **4,87**

Pontuação CAF (0-100): 81

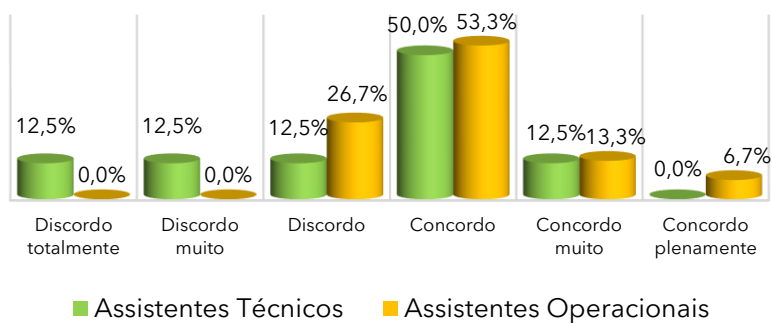
6.4. Mantenho uma boa relação com os alunos.



Valor global médio (1-6): **5,09**

Pontuação CAF (0-100): 85

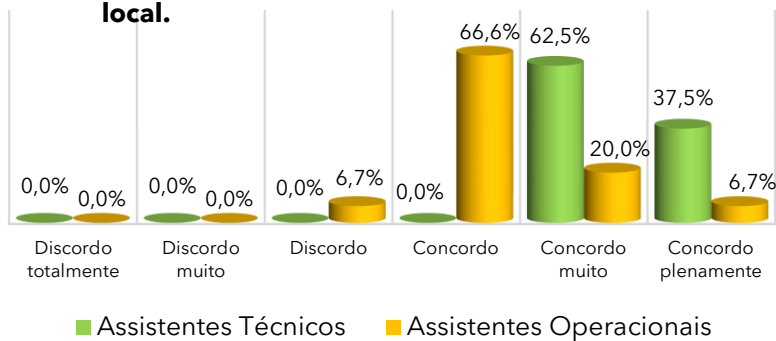
6.5. Participo em iniciativas promotoras da Cidadania, orientadas para os alunos.



Valor global médio (1-6): **3,78**

Pontuação CAF (0-100): 63

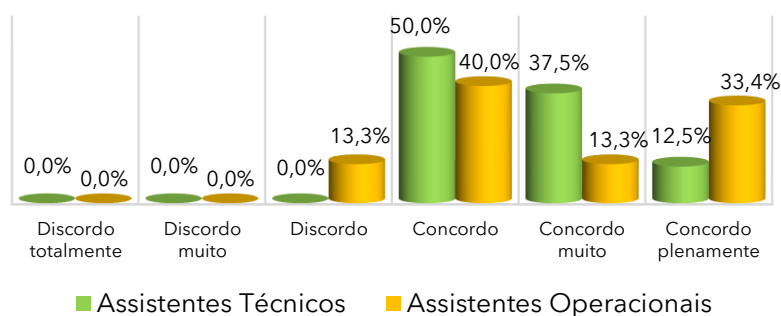
6.6. A escola goza de prestígio na comunidade local.



Valor global médio (1-6): **4,65**
Pontuação CAF (0-100): **78**

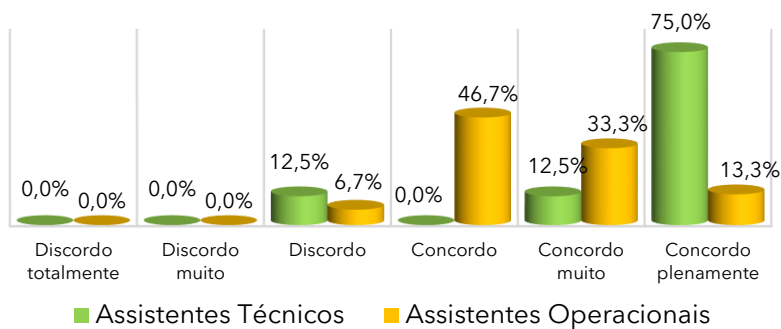
Critério 7 - Resultados relativos às Pessoas

7.1. Estou satisfeito/a com o meu horário de trabalho.



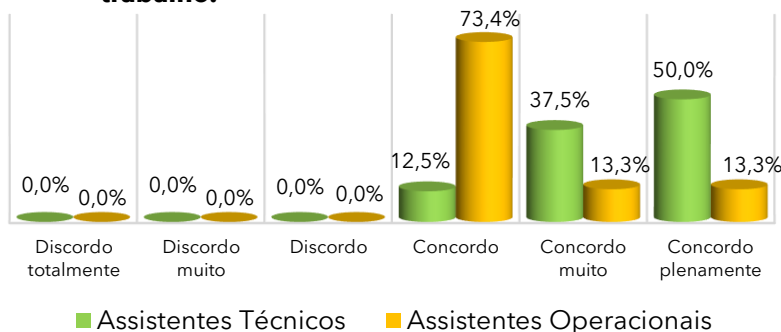
Valor global médio (1-6): **4,65**
Pontuação CAF (0-100): **78**

7.2. Sinto-me bem nesta escola.



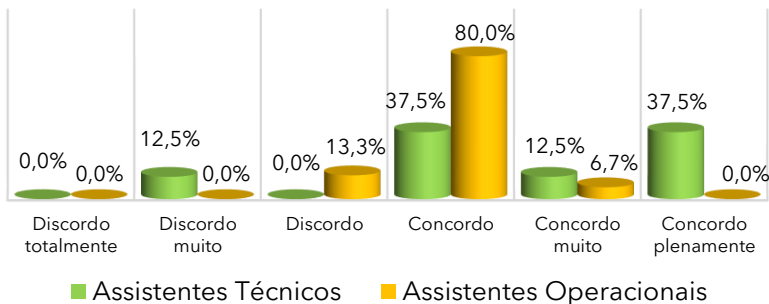
Valor global médio (1-6): **4,87**
Pontuação CAF (0-100): **81**

7.3. A escola proporciona-me boas condições de trabalho.



Valor global médio (1-6): **4,74**
Pontuação CAF (0-100): **79**

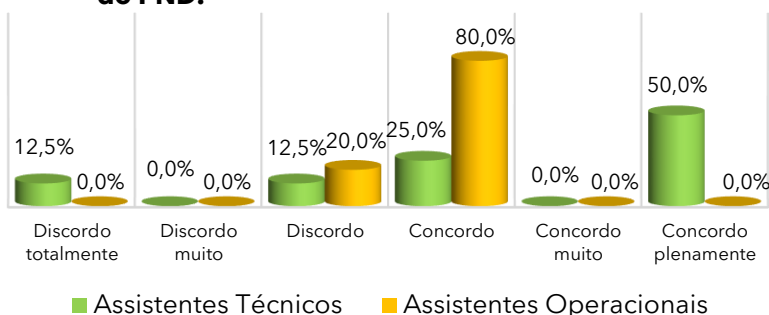
7.4. A Direção apoia-me na resolução de problemas pessoais e profissionais.



Valor global médio (1-6): **4,17**

Pontuação CAF (0-100): **70**

7.5. Existe igualdade de oportunidades ao nível do PND.

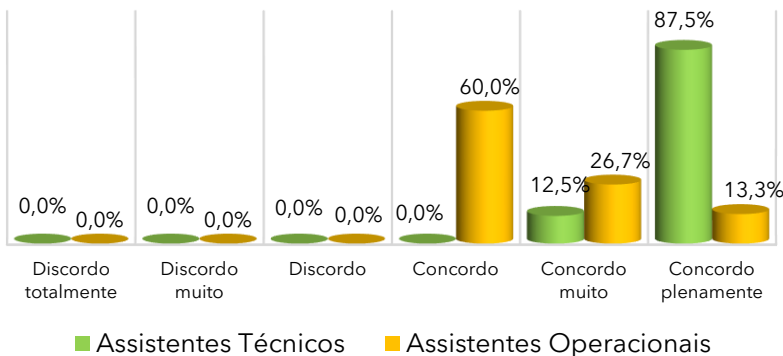


Valor global médio (1-6): **4,04**

Pontuação CAF (0-100): **67**

Critério 8 - Resultados da Responsabilidade Social

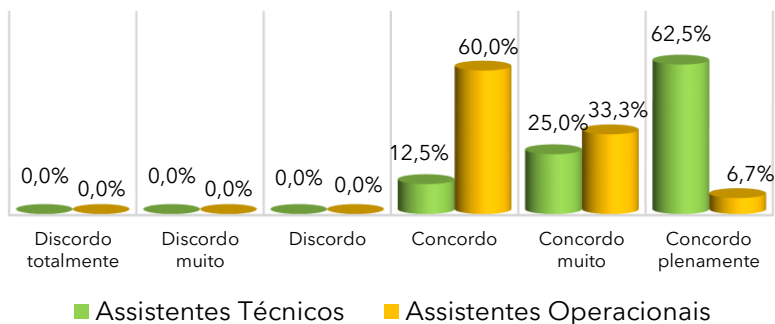
8.1. A escola está aberta à comunidade local.



Valor global médio (1-6): **5,00**

Pontuação CAF (0-100): **83**

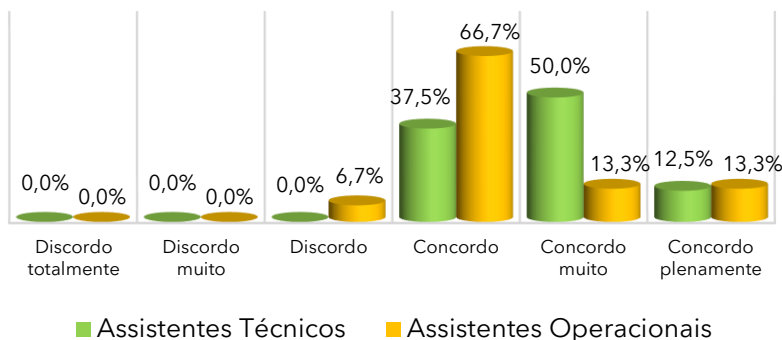
8.2. A Escola tem uma boa imagem na comunidade em que está inserida.



Valor global médio (1-6): **4,83**

Pontuação CAF (0-100): **80**

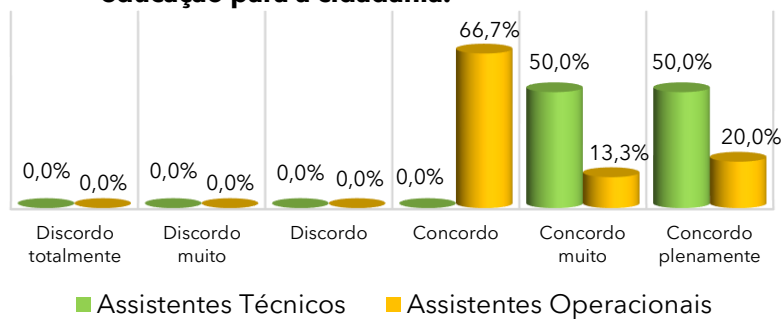
8.3. A oferta formativa da escola corresponde às necessidades do meio em que está inserida.



Valor global médio (1-6): **4,48**

Pontuação CAF (0-100): **75**

8.4. A escola revela-se uma instituição de educação para a cidadania.

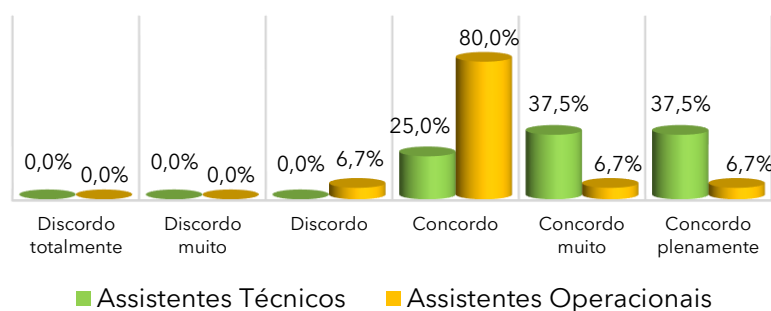


Valor global médio (1-6): **4,87**

Pontuação CAF (0-100): **81**

Critério 9 - Resultados de Desempenho-chave

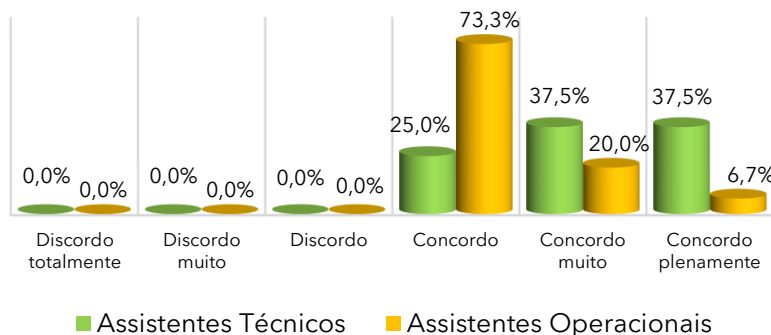
9.1. A escola desenvolve um processo de autoavaliação para melhorar o seu desempenho.



Valor global médio (1-6): **4,48**

Pontuação CAF (0-100): **75**

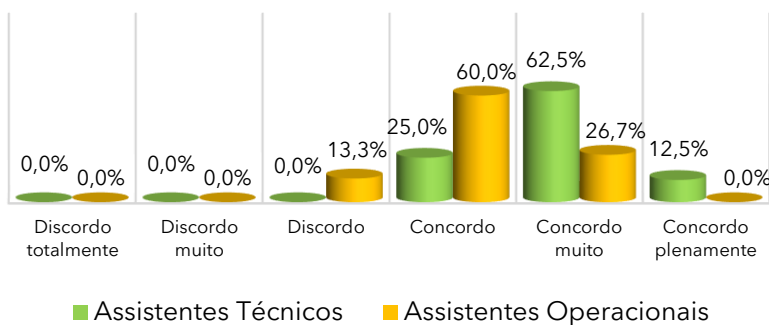
9.2. A qualidade das instalações e equipamentos contribuem para a melhoria dos resultados.



Valor global médio (1-6): **4,61**

Pontuação CAF (0-100): **77**

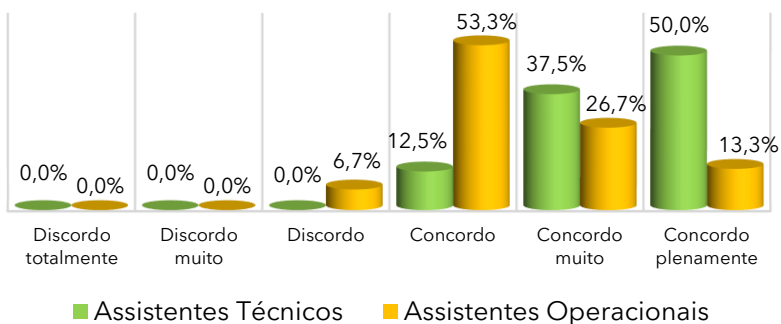
9.3. Estou satisfeito/a com os progressos dos alunos desta escola no que diz respeito às suas atitudes/comportamento.



Valor global médio (1-6): **4,39**

Pontuação CAF (0-100): **73**

9.4. As medidas adotadas pela escola traduzem-se na diminuição dos casos de indisciplina.



Valor global médio (1-6): **4,78**

Pontuação CAF (0-100): **80**



Escola Secundária de Caldas das Taipas

RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO

EQUIPA DE AVALIAÇÃO INTERNA
ABRIL DE 2021