

## DOCUMENTO BASE

---

### **Nome da entidade formadora**

(designação da Escola, Centro de Formação ou outro tipo de entidade, conforme legalmente instituído)

ESCOLA PROFISSIONAL ALSUD

### **Morada e contactos da entidade formadora**

(morada, contacto telefónico e endereço eletrónico; circunscrever a informação à sede, no caso de haver outras unidades orgânicas)

Rua Professor Bento de Jesus Caraça, 18

7750-295 Mértola

286 612 633

geral.mertola@alsud.pt

### **Nome, cargo e contactos do responsável da entidade formadora**

Isabel Cristina Campos Ferreira Seabra

Diretora geral

963 963 333

(Inserir, a partir da página seguinte, o Documento Base para o alinhamento com o Quadro EQAVET, datado e assinado, considerando na sua elaboração as orientações presentes no *Guia para o Processo de Alinhamento com o Quadro EQAVET, ANQEP, I.P., 2018*)



---

**PROJETO EDUCATIVO DE ESCOLA**

**DOCUMENTO DE BASE**

**(dezembro, 2019)**

**(Revisto em novembro de 2020)**

---

**Assinaturas**

Diretora: Isabel Campu F.

Diretora Pedagógica: Teófilo Gomes

Parecer favorável do Conselho Consultivo: 02/12/2020



EDUCAÇÃO



**“O que distingue o desenvolvimento do atraso é a aprendizagem. O aprender a conhecer, o aprender a fazer, o aprender a viver juntos e a viver com os outros e o aprender a ser constituem elementos que devem ser vistos nas suas diversas relações e implicações. Isto mesmo obriga a colocar a educação durante toda a vida no coração da sociedade...”**

**Guilherme d’Oliveira Martins**

**Perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória, DGE, 2017**

## ÍNDICE

<u>1. ENQUADRAMENTO</u> .....	6
<u>2. Caracterização da Instituição</u> .....	9
<u>2.1. Natureza da Instituição e seu Contexto</u> .....	10
<u>2.1.1. Histórico da Instituição (contexto demográfico, económico e a envolvente externa)</u> .....	10
<u>2.1.2. Caracterização geral da população escolar</u> .....	15
<u>2.2. Missão, visão e objetivos estratégicos da instituição</u> .....	17
<u>2.2.1. Missão – a essência, o propósito</u> .....	17
<u>2.2.2. Visão – horizontes de longo prazo</u> .....	17
<u>2.2.3. Valores – os princípios</u> .....	17
<u>2.2.4. Análise estratégica</u> .....	18
<u>2.3. Estrutura orgânica da instituição e cargos associados</u> .....	20
<u>2.3.1. Organograma</u> .....	20
<u>2.3.2. Estrutura organizacional</u> .....	20
<u>2.4. Stakeholders relevantes para a gestão e melhoria da oferta EFP</u> .....	23
<u>2.5. Justificação da oferta formativa face às necessidades/tendências a nível europeu, nacional e local</u> .....	26
<u>2.5.1. A nível europeu</u> .....	26
<u>2.5.2. A nível regional</u> .....	26
<u>2.5.3. A nível local</u> .....	29
<u>2.5.4. Identificação da oferta formativa de nível 4 para jovens no presente ano letivo e nos dois anos letivos anteriores</u> .....	30
<u>2.6. Diagnóstico da situação face aos Referentes do processo de alinhamento com o quadro EQAVET</u> .....	31
<u>2.6.1. fase1 – PLANEAMENTO</u> .....	32
<u>2.7. Opções a tomar no processo de alinhamento, considerando os objetivos estratégicos da instituição</u> .....	37
<u>3. Garantia da qualidade a criar ou adaptar em resultado do processo de alinhamento</u> .....	40
<u>3.1. Enquadramento</u> .....	40
<u>3.2. Explicitação das metodologias para a participação dos stakeholders da instituição na melhoria contínua da oferta de EFP</u> .....	42
<u>3.3. Definição dos objetivos e metas a alcançar (a um a três anos) na gestão da oferta de EFP a partir dos objetivos estratégicos da instituição</u> .....	46
<u>3.4. Identificação dos critérios (descritores EQAVET)</u> .....	49
<u>3.5. Definição do conjunto de indicadores a utilizar face aos objetivos e metas a alcançar na gestão da oferta</u> .....	52

<u>3.6. A situação da ALSUD face aos resultados dos indicadores de referência, no ciclo 2015/2018 e opções tomadas em conformidade com o quadro EQAVET</u> .....	53
<u>3.7. Metodologias de recolha de dados e de feedback (fontes, processos de recolha e de registo) relativos aos indicadores e descritores em uso na gestão da oferta de EFP</u> .....	56
<u>3.8. Estratégica de monitorização de processos e resultados na gestão da oferta de EFP (mecanismos de alerta precoce, monitorizações intercalares dos objetivos traçados)</u> .....	58
<u>3.9. Metodologias para análise contextualizada dos resultados alcançados e definição das melhorias a introduzir na gestão da EFP</u> .....	59
<u>3.10. Informação a disponibilizar relativa à melhoria contínua da oferta da ALSUD, sua periodicidade e formas de divulgação.</u> .....	60
<u>1.1.1. Fase 2 - Implementação</u> .....	68
<u>1.1.2. Fase 3 - Avaliação</u> .....	69
<u>1.1.3. Fase 4 - Revisão</u> .....	70

## **Anexos**

- 1 – *Stakeholders* externos e internos face ao ciclo da qualidade
- 2- Diagnóstico das práticas de gestão face ao ciclo da qualidade
- 3- Quadro objetivos estratégicos, operacionais, indicadores, metas e evidências

## 1. ENQUADRAMENTO

O presente documento, PROJETO EDUCATIVO DE ESCOLA (PEE), é um o documento de orientação estrutural para o funcionamento da Escola Profissional ALSUD (EPA) e, nesta sua versão, visa responder a novas conceções, necessidades e desafios, traçados, nos últimos anos, para a educação e formação no contexto local, nacional e europeu.

A EPA é um estabelecimento de ensino profissional que presta serviços de natureza pública e integra a rede de entidades formadoras do Sistema Nacional de Qualificação, tem a Autorização de Funcionamento emitida pelo Ministério da Educação, com o nº 192, de 26 de outubro de 2007.

A sua entidade proprietária é uma cooperativa mista, a Alsud, Cooperativa de Ensino e Formação Profissional do Alentejo, CIPRL, constituída em 2006, que desenvolve a sua atividade nos termos e na filosofia de base do Código Cooperativo (Lei n.º 119/2015, de 31 de agosto) sendo tutelada no seu funcionamento interno pela CASES, Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. Esta cooperativa integra entidades públicas e privadas locais e regionais e tem estatuto de pessoa coletiva de utilidade pública.

A EPA goza de autonomia cultural, científica, tecnológica e pedagógica, estando sujeita à tutela do Ministério da Educação no enquadramento dado pelo Decreto Lei n. 92/2014 e, subsidiariamente, pelo Estatuto do Ensino Particular e Cooperativo (Decreto-Lei n. 152 de 04 de novembro de 2013). Nessa qualidade define o seu PEE, os seus Estatutos e os seu Regulamento Interno.

O artigo 60º do decreto-lei nº 92/2014 de 20 de junho indica o dever das escolas em implementar sistemas de garantia da qualidade de forma a ser sistemática e transparente a monitorização de resultados, a prestação de contas públicas e a instituir-se a melhoria contínua nas práticas das escolas, tendo por referência o Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade na Educação e Formação Profissional, a que chamamos sistema EQAVET, sigla de *European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training*.

Neste contexto, este Projeto Educativo de Escola é também um Documento de Base para este processo de certificação da qualidade (será, assim, designado de PEE/DB) e nessa qualidade:

a) Clarifica e explicita a orientação educativa, a missão, a visão, os valores, princípios, metas e as estratégias que permitem cumprir a função educativa da Escola<sup>1</sup>;

---

<sup>1</sup> Função do PEE regulamentado pelo Dec. Lei nº 75/2008, com as alterações subsequentes, e de acordo com o seu artigo 9º, alínea a)

b) Firma o compromisso da instituição com o alinhamento do sistema de garantia da qualidade e com a melhoria contínua da oferta de educação e formação profissional (EFP) estabelecendo as mudanças a implementar nas práticas de gestão da EFP e os indicadores a utilizar.

O PEE e todos os documentos que se desdobram a partir das suas linhas mestras, tomam ainda em consideração um conjunto de outros enquadramentos legais, com destaque para:

- o Decreto – lei n.º 54/2018 de 6 de julho (que estabelece os princípios e as normas que garantem a inclusão de todos e de cada um dos alunos, de diferentes necessidades e potencialidades, através do aumento da participação dos mesmos nos processos de aprendizagem e na vida da comunidade educativa) a partir do qual definimos uma cultura de escola que visa que todos encontrem oportunidades para aprender e condições para se realizarem plenamente, baseado num modelo de intervenção multinível, que reconhece e assume as transformações na gestão do currículo, nas práticas educativas e na sua monitorização.

- o Decreto-Lei n.º 55/2018 de 6 de julho (aplicável aos currículos do ensino profissional de nível secundário) no que diz respeito aos “princípios orientadores da sua conceção, operacionalização e avaliação das aprendizagens, de modo a garantir que todos os alunos adquiram os conhecimentos e desenvolvam as capacidades e atitudes que contribuem para alcançar as competências previstas no *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*”.

- Lei n.º 51/2012 de 5 de setembro que aprova o Estatuto do Aluno e Ética Escolar, estabelece os direitos e os deveres do aluno dos ensinos básico e secundário e o compromisso dos pais ou encarregados de educação e dos restantes membros da comunidade educativa na sua educação e formação cujas diretivas estão consubstanciadas no Regulamento Interno (RI) da escola.

- A Lei de Bases do Sistema Educativo, aprovada pela Lei n.º 46/86, de 14 de outubro, alterada pelas Leis n.ºs 115/97, de 19 de setembro, 49/2005, de 30 de agosto, e 85/2009, de 27 de agosto.

Este PEE/DB organiza-se em 2 partes:

1) Capítulos dedicados à caracterização da instituição, subdividida em:

- A natureza, a história, a missão, a visão, os valores e a cultura de escola;

- A sua organização interna;

- As características do meio envolvente e as relações entre a escola e a comunidade onde se insere, evidenciando a relação entre esta e a oferta formativa que a Escola apresenta.

- Um diagnóstico face aos Referentes do processo de alinhamento com o quadro EQAVET, a definição dos objetivos estratégicos e as opções a tomar para que se consolide o alinhamento.

2) Capítulos dedicados à Implementação dos mecanismos de Garantia de Qualidade alinhados com o sistema EQAVET, onde se vão incluir as formas e as metodologias de participação dos parceiros/ intervenientes/ partes interessadas (frequentemente chamados de *stakeholders*) na vida da escola, os objetivos estratégicos, os objetivos operacionais, as metas e os indicadores a alcançar a curto e a médio prazo, onde se identificam os descritores para o processo EQAVET e as práticas de gestão a implementar, onde se explicam as metodologias para a recolha eficiente de dados, a estratégia de monitorização de processos e resultados, a metodologia de análise de resultados que garanta que esta é devidamente contextualizada, a definição dos processos relativos à melhoria contínua. Neste sistema, o ponto de partida serão os dados dos ciclos formativos 2014/2017 e 2015/2018.

Uma vez que procedemos à atualização do documento juntamos a informação disponível sobre os ciclos formativos que lhe sucedem.

## 2. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A Escola Profissional ALSUD (EPA) iniciou a sua atividade como Escola a 1 de janeiro de 2008 para dar continuidade aos cursos profissionais da delegação de Mértola da Escola Profissional Bento de Jesus Caraça (EPBJC) criada em Mértola em 1992. Pertence à Alsud, Cooperativa de Ensino e Formação Profissional do Alentejo, CIPRL que teve como fundadores os municípios de Mértola, Alcoutim e Tavira, a Associação NucliSol Jean Piaget e a empresa mineira SOMINCOR, Minas de Neves Corvo. Estas entidades uniram-se, em 2006, para dar seguimento a um projeto de ensino profissional que a anterior entidade proprietária se preparava para encerrar e com a ideia de o projetar para um território mais vasto a que se chamou de Alentejo (o Alentejo e o Algarve que a navegabilidade do Rio Guadiana historicamente aproximam). A opção estratégica que presidiu à criação desta estrutura neste território, a opção pelo ideário democrático das cooperativas e a opção por uma cooperativa mista que agrega membros coletivos públicos e privados – visou dar uma continuidade ao trabalho da escola profissional anterior, nessa altura com 15 anos de experiência de ensino profissional ancorado num trabalho comunitário de base local. Entre 2011 e 2017, em face de alterações nas políticas educativas nacionais, registaram-se variações nos sócios da cooperativa: aos cooperantes iniciais juntaram-se a Junta de Freguesia de Mértola e a Santa Casa da Misericórdia de Mértola, tendo saído o Município de Alcoutim e a empresa SOMINCOR, o que significou um enraizar municipal/local do projeto e a suspensão temporária do horizonte de Alentejo, embora o Município de Tavira se tenha mantido dada a ligação existente entre os 2 territórios e o interesse no projeto a médio prazo. Recentemente, já em 2019, entram para a Cooperativa duas novas entidades: uma empresa agroalimentar local (Monte de S. António, Sociedade Agroturística Unipessoal, Lda) e uma ONG do mesmo setor: Food Network, focando o interesse da cooperativa em novas formas de desenvolvimento que articulam educação com sustentabilidade do território.

Do Projeto Educativo da EPBJC, inaugural, herdámos uma Cultura de Escola que nos marcou para sempre e que assenta em opções de intervenção educativa. Essas opções são:

“A Escola **inclusiva**, esbatendo os múltiplos fatores de exclusão social, económica, profissional e cultural;

A formação para a **cooperação**, veiculando a ideia e favorecendo comportamentos em que os processos colaborativos superem, com vantagem, a concorrência destrutiva;

A formação para a **solidariedade**, combatendo o individualismo egoísta que perpassa em muitos dos valores, atitudes e comportamentos que predominam na sociedade atual;

A formação para a **autonomia pessoal** e para a **iniciativa**, afastando determinismos de exclusão e valorizando atitudes de busca e criação de oportunidades e soluções de vida pessoal e social;

A formação para a **cidadania**, ajudando à aquisição de comportamentos de intervenção cívica, balizada em valores democráticos, humanistas e de solidariedade.”. Formar Cidadãos Ativos e Íntegros e Técnicos Competentes é a consigna que pode sintetizar essa cultura de escola que quisemos herdar e à qual queremos dar continuidade.

A EPA é ainda tributária do ideário democrático das cooperativas e um conjunto de projetos estruturantes e estratégicos mais vastos que a própria Escola e que estão associados a modelos de desenvolvimento assentes nos recursos endógenos e/ou em modelos de especialização inteligente: o projeto *Mértola, Vila Museu*, o projeto do Parque Natural do Vale Guadiana e o de *Mértola, Capital Nacional da Caça*, dos quais a Escola é parte integrante.

A cooperativa mista (ou régie cooperativa) ALSUD agrega outras iniciativas como resposta a necessidades da sua comunidade: a Universidade Sénior de Mértola que nasceu em 2011, a Escola de Música “Mértola Tem Melodia” que nasceu em 2012 e a Escola de Caça, Pesca e Natureza que nasceu em 2019. Sendo projetos autónomos do ponto de vista pedagógico e financeiro, fazem parte da cultura de Escola e com ela partilham recursos físicos e humanos, na perspetiva da rentabilização destes e do interesse público que a define formal e institucionalmente.

## 2.1. Natureza da Instituição e seu Contexto

### 2.1.1. Histórico da Instituição (contexto demográfico, económico e a envolvente externa).

Para dimensionar o papel da EPA no seu meio e contexto, há que situar Mértola e há que definir cronologicamente as quase 3 décadas de escola.

Mértola é um concelho do Baixo Alentejo interior, junto a Espanha, e atravessado de norte a sul por um rio, o Guadiana, que faz com ligação ao mar. É a esta ligação fluvial que Mértola deve a sua importância histórica, como antigo porto terminal da navegabilidade do Guadiana, mas que hoje, desaparecidas as atividades económicas que o usavam como via de transporte (agricultura de cereal e mineração) perdeu a sua importância geoeconómica. Atualmente, Mértola está na periferia geoeconómica e tem perdido muita população desde os anos 1960. Em 1991 tinha mais de 10 mil habitantes, em 2011<sup>2</sup> tinha uma população de 7204 indivíduos e em 2018 já só tinha 6 202<sup>3</sup>. É um

---

<sup>2</sup>Fonte: INE - Censos da população.

<sup>3</sup> Fonte: Câmara Municipal de Mértola, CMM – dados da seção de educação.

concelho grande (6º maior concelho de Portugal) com 1279 km<sup>2</sup> do que resulta, na atualidade, uma densidade populacional de 4,8 hab/km<sup>2</sup><sup>4</sup>.

Em 2018, 35,6% dos residentes tinham mais de 65 anos e destes, 65% tinham mais de 75 anos, sendo o índice de envelhecimento 389,2, um indicador que não pára de crescer ano após ano.

Associado a esse índice de envelhecimento estão baixas taxas de crescimento natural (1,47) e efetivo (1,89) e uma perda constante de população jovem em idade escolar (entre o ano letivo de 2010 e 2020 a população escolar diminuiu cerca de 17%, apresentando uma redução média de 30 alunos por ano).

A economia local é de raiz profundamente rural, sendo 31% das empresas de tipo agrícola (pecuárias ou silvo-florestais/caça), sendo o setor secundário quase inexistente e dominado por pequenas indústrias agroalimentares; o setor terciário é dominado pelo pequeno comércio a retalho, seguido do turismo e unidades de prestação de serviços sociais de proximidade (idosos). A população empregada está maioritariamente no setor dos serviços (64%) da administração pública e ação social, no pequeno comércio a retalho e no turismo sendo o grande empregador a administração pública (central/local).

49 % dos alunos beneficiam dos auxílios económicos municipais o que revela o indicador económico das famílias.<sup>5</sup>

A EPA, como Escola Profissional comprometida com o território, tem estado, desde a 1ª hora e desde 1992, na linha da frente no combate ao êxodo rural e na inclusão dos mais desfavorecidos, mas a macro estrutura de uma economia de base rural que decaiu e não foi não regenerada, uma rede viária de fraquíssima conectividade, a par da deficitária rede de transportes públicos, acentuam as características que condicionam a própria escola e levam à falta de oportunidades e alternativas para os jovens.

Neste contexto geo-demográfico e económico, cujos indicadores se mantêm e acentuam de forma negativa nestas últimas 6 décadas, a EPA, com quase 3 décadas de existência como Escola Profissional, sempre se assumiu como um poderoso instrumento para combater e esbater estes fatores aumentando as oportunidades formativas e de empregabilidade para os jovens e para a população local. Fê-lo através da especificidade do seu Projeto Educativo de Escola, da especificidade sua oferta formativa, zelando pela qualidade desta, contrariando o êxodo rural, o envelhecimento populacional e fixando a população, na modéstia dos seus números, pouco impactantes na escala nacional, mas muito relevantes na escala local e, sobretudo, fazendo-o de forma resiliente e na linha da frente.

---

<sup>4</sup> Fonte: PORDATA, onde se pode verificar que é o 2º Município com a densidade populacional mais baixa do país.

<sup>5</sup> FONTE: setor da Educação do Município de Mértola, dados Conselho Municipal de Educação - outubro 2020.

## **1992 – 2002**

Desde que existe como Escola Profissional (criada em Mértola em 1992, como uma delegação da Escola Profissional Bento de Jesus Caraça) que esta estrutura formativa foi norteadada pelo projeto de desenvolvimento local baseado no conhecimento, valorização e salvaguarda do património.

Numa primeira fase, foi o património histórico e arqueológico de riqueza ímpar no país, consubstanciado na ideia de *Mértola, Vila Museu* que permitiu o arranque da Escola com os cursos profissionais de Técnico de Museografia Arqueológica. Evoluiu, nos anos seguintes, para áreas afins ou concomitantes a um modelo de desenvolvimento de valorização do património cultural, com Técnico de Turismo Ambiental e Rural, Técnico de Gestão do Património Cultural-Gestão e Divulgação, Técnico de Recuperação do Património Edificado e Técnicos de Animação. Os recursos humanos entretanto formados integraram, empregados pelas instituições locais públicas e privadas, o projeto *Mértola, Vila Museu*, sendo evidente o contributo da Escola na capacitação, atração e fixação de pessoas a este território, contrariando fatores endógenos e, ao mesmo tempo, transversais a todo o interior do país. Mas, logo desde a sua origem, a Escola atraiu e capacitou jovens de outros locais do país que também voltaram ou encontraram lugar noutros locais do país.

## **2002 -2011**

A partir de 2002 a escola diversifica a oferta para as áreas sociais em função das características e necessidades do território, sobretudo no apoio a idosos e crianças e de 2008 em diante, para as áreas do património natural e em concreto para a conservação e ambiente com o Técnico de Gestão do Ambiente, acompanhando as novas necessidades de conservação e gestão de recursos naturais (que tinham levado à criação do Parque Natural do Vale do Guadiana e outras figuras de gestão do território). Estas foram áreas mais generalistas, que alternavam com outras de maior seletividade e especificidade e, até 2006, a EPA era a única instituição de ensino profissional em Mértola.

A atratividade da escola foi penalizada com o alargamento dos cursos profissionais às escolas do ensino público (em 2003 e de forma plena em 2006) que obrigaram à redefinição estratégica do papel da mesma. A estratégia definiu-se como pelo caminho da “especialização inteligente” (oferta formativa em áreas específicas, especializadas e diferenciadas, nas quais se construiu e se continua a construir *know-how* consolidado através das parcerias e sinergias múltiplas).

## **2011 – 2021**

Em 2011 e já como Alsud, a EPA, enveredou novamente por uma oferta formativa diferenciada nas áreas da Cinegética (Técnico de Gestão Cinegética), facto que decorre do projeto que envolve Mértola, Capital Nacional da Caça e inaugurou uma linha de trabalho que se está a revelar muito

consentânea com formas sustentáveis de gerir o território. Tem-se revelado uma área inclusiva, atrativa, capaz de fixar no território de população jovem e com retorno positivo de alunos, empregadores e famílias.

As regras da gestão das ofertas, entretanto, tiveram fortes modificações entre 2013 e 2020, com um sistema SANQ<sup>6</sup> e uma articulação que se queria mais “eficiente” (turmas maiores, limitação de idade nos 19 anos nos cursos profissionais, mudança nos sistema de financiamento retirando o apoio a estrangeiros), muito penalizadora para as instituições como a EPA e que “matou” a oferta e a procura social nas áreas da arqueologia.<sup>7</sup> A EPA, como outras escolas profissionais sem o 9º ano e em locais envelhecidos, ficou com dificuldades acrescidas para aprovar as suas propostas em rede e com dificuldades para formar as turmas nos números mínimos, logo com maiores problemas financeiros.

Na procura de áreas com maior procura social e de relevância geral surge uma aposta de 2 anos seguidos na Gestão Desportiva (Técnico de Gestão Desportiva), formação que se tornou relevante em face dos projetos de cariz desportivo municipais e regionais e cujas opções de futuro serão definidas após a avaliação em termos em função dos indicadores e resultados.

### **Especialização inteligente, uma opção exigente**

Se os anos confirmaram que as ofertas formativas diferenciadas como estratégia de especialização inteligente permitiram um caminho e uma marca de qualidade e uma capacidade de atração de alunos (primeiro no curso de arqueologia e, na atualidade, no curso de cinegética), também deixaram claro que há, nestes casos, necessidades maiores de gerir a integração social e cultural dos alunos deslocados, assim como questões logísticas como o alojamento dos alunos, o que aumenta as necessidades de acompanhamento e apoio aos deslocados e suas famílias (no tempo escola e no extraescola) e uma capacidade de integrar em termos pedagógicos e em contexto de trabalho, justificando a aposta que os jovens e as famílias fizeram no Projeto Educativo desta Escola.

À diferenciação e à especialização estão também associadas a alguma seletividade na procura social, o que obriga a um esforço suplementar na promoção da imagem exterior da escola e na procura dos serviços de orientação escolar das escolas com 9º ano, o que não tem sido possível porque as escolas públicas deixaram e estar recetivas a essa articulação. A procura de “nichos” de interesses específicos fica assim por conta de um forte investimento em publicidade.

---

<sup>6</sup> SANQ – Sistema de Antecipação das Necessidades de Qualificação.

<sup>7</sup> Porque a média de idades era normalmente elevada nestas áreas e porque o sistema SANQ não colocava a arqueologia como prioridade.

Neste processo de afirmação e captação de alunos, a partir de 2006, a escola ativa protocolos de colaboração com Cabo Verde e, mais tarde (2016), com São Tomé e Príncipe e com a Guiné Bissau, em 2018, facto que deu origem a alguns subprojetos formativos<sup>8</sup>*in situ* de grande interesse. No entanto, as condições de estudo destes alunos também se alteraram, fruto do cancelamento do financiamento do programa a alunos estrangeiros. Tal facto, penaliza financeiramente a Escola e sobrecarrega os seus parceiros no apoio a estes alunos. No entanto, a Escola não abandona as parcerias estabelecidas até aí e continua, numa lógica de inclusão e de igualdade de oportunidades a todos os cidadãos, a incluir estes alunos nas suas turmas.

Fruto dos constrangimentos apresentados, que sufocam todas as escolas profissionais no país, sobretudo as do interior como Mértola e, face ao desinteresse da tutela pelas mesmas, cresce a necessidade de se encontrar formal e localmente outras formas de viabilizar o projeto.

Atualmente, os cursos profissionais em funcionamento centram-se nas áreas profissionais da Gestão Cinegética (iniciada em 2011) e o Apoio à Gestão Desportiva (iniciada em 2017) mas alargou-se o leque de autorizações de funcionamento a outras áreas consideradas estratégicas para o território como o Técnico de Geriatria. No ano de 2019 a EPA não abriu qualquer turma por falta de alunos, facto que se atribui a sobreposições de ofertas na rede de cursos profissionais e incapacidade de atingir os públicos alvo da procura social.

### **Outros projetos que nascem da ligação ao território**

Paralelamente, ao ensino profissional mantêm-se os projetos da Universidade Sénior de Mértola e o projeto Mértola tem Melodia. O mais recente projeto, Escola de Caça, Pesca e Natureza condensa o desejo da Escola de trabalhar, capitalizando todo o seu percurso até aqui, na promoção de um desenvolvimento integrado e sustentável do território, capaz de valorizar, criar e/ou rentabilizar riqueza e a fixar.

---

<sup>8</sup> Recuperação arqueológica e patrimonial da Igreja de S. António na Cidade Velha, cidade património da humanidade, Cabo Verde | Projeto “Biosferas do Mundo” (estágios em projetos de conservação da natureza em reservas da Biosfera nos PALOP)

## 2.1.2. Caracterização geral da população escolar

### **População escolar**

Apesar de ter uma dotação para 139 alunos, o nº máximo de alunos de cursos profissionais que a escola já teve no seu histórico teve foi de 82. Nos últimos três anos (2017/2020):

- . a média do número total de alunos é 34 alunos (era de 51 no triénio anterior 14-17);
- . a média do número de alunos/turma é de 13 alunos (era de 17 no triénio anterior 14-17).

Verifica-se uma descida acentuada em ambos os indicadores. A justificação para esta situação assenta no cruzamento das seguintes variáveis:

- a. o universo da população estudantil que chega, em cada ano, ao 9º ano, diminuiu;
- b. a oferta formativa profissionalizante aumentou com a proliferação de oferta desregulada nas escolas circundantes e houve vários anos de sobreposição de ofertas entre a EPA e a escola secundária local;
- c. o limite de idade (19 anos) à entrada;
- d. a dificuldade das famílias em colocar os seus filhos a estudar fora de casa, sendo estes tendencialmente, cada vez mais jovens;
- e. diminuição nos apoios financeiros aos alunos;
- f. a oferta da EPA ser muito diferenciada, mas também muito seletiva na procura social.

### **Média de idades**

Ao longo dos anos a média de idades dos alunos tem vindo a diminuir pois o constrangimento à entrada de alunos com 20 anos tem sido cada vez mais inflexível. A média do último triénio (17-20) é de 18 anos. Este valor seria menor se existisse uma turma de primeiro ano (alunos mais novos) no presente ano letivo (2019-2020), o que não se verificou.

### **Proveniência**

Em média 50% dos alunos são de Mértola e os restantes de locais de fora do concelho, sendo de destacar:

- Os alunos de Alcoutim e Martinlongo (concelho vizinho sem ensino secundário);
- Os alunos de sítios diversos do país e ilhas que para aqui vêm orientados pela sua escolha vocacional;

- Os alunos encaminhados através de associações de apoio social com quem temos parcerias;
- Os alunos encaminhados e selecionados no âmbito das parcerias que temos com Municípios em Cabo Verde, São Tomé e Príncipe e Guiné Bissau.

### **Percurso escolar**

Muitos dos alunos têm um passado escolar marcado pelo insucesso, avaliado quer no fraco aproveitamento académico (notas baixas e negativas), quer na deficiência efetiva de competências básicas (fraco domínio da língua mãe, das TIC, dos métodos de trabalho, das regras sociais e cívicas e culturais), quer na sua rutura com a instituição escolar e a autoridade do professor, de uma maneira geral, embora haja variações e exceções. Há, ainda, outros fatores sociais (familiares, culturais, socioeconómicos) que se constituem como fatores de insucesso que interessa conhecer, mitigar e ajudar a ultrapassar, diminuindo desigualdades.

Também caracteriza a população escolar desta escola o facto de os alunos possuírem competências não académicas que não encontram reconhecimento na escola, dita tradicional.

### **Motivações**

Verifica-se uma tendência crescente na procura das áreas de formação por motivos vocacionais e de afinidade com a área de estudos. Na população estudantil dos últimos três anos, 50%<sup>9</sup> dos alunos escolheram o curso com a consciência da opção profissional que estavam a fazer, havendo correspondência entre as suas aptidões pessoais e a área do curso.

Por vezes, coincide com o desejo dos jovens de mudar de escola, de localidade e, até, de vida, iniciando aqui um novo percurso de vida que os liga, muitas vezes, a Mértola para sempre. Encontrando aqui uma rede social acolhedora e enquadramento profissional tornando-se residentes.

### **Caracterização socioeconómica**

Em 70%<sup>10</sup> das situações, os alunos são oriundos de famílias com poucos recursos financeiros (pertencendo ao 1º ou 2º escalão do abono de família ou não o tendo dada a precaridade de vida das suas famílias).

O acompanhamento dos encarregados de educação é fraco (20 a 30% de máximos nas reuniões convocadas) sendo pouco frequente a sua presença, fator que se tenta colmatar pelas vias formais e informais. Nos últimos três anos, não cresceu a presença física dos encarregados de educação nas reuniões formais, mas cresceu o número de contactos pelos meios de comunicação alternativos (mail, telefone, redes sociais) que permitem manter uma ligação estreita, interessada e a par com os

---

<sup>9</sup>Ciclo de formação 2017/2020

<sup>10</sup> Média dos ciclos formativos 2014/2017, 2015/2018, 2016/2019.

acontecimentos do momento. Esta situação é válida para os alunos locais e nacionais e existe, também, para os alunos estrangeiros, mas não é tão frequente, acontece em casos mais pontuais porque os contextos familiares são mais heterogéneos e, na maioria dos casos, desfavorecidos.

O acompanhamento social aos alunos é assim uma prioridade nesta EPA, quer porque recebe muitos alunos de fora (fora da família) quer porque recebe muitos alunos com efetivos problemas socio familiares. Quando se justifica, há encaminhamento para os serviços de apoio psicológico, no âmbito da parceria com o Município de Mértola, a par de programas de promoção do sucesso escolar partilhados entre os atores sociais da comunidade local (*stakeholders* externos).

## 2.2. Missão, visão e objetivos estratégicos da instituição

### 2.2.1. Missão – a essência, o propósito

A Missão da Escola é promover a capacitação dos recursos humanos num ensino de base integra (holística) tendo em vista a formação multidimensional do aluno em interação recíproca com o território numa lógica de valorização individual, comunitária e coletiva e numa visão de si como parte de um todo.

### 2.2.2. Visão – horizontes de longo prazo

A Escola vê-se como um agente ativo na construção de uma sociedade justa e de um meio ambiente sustentável, capaz de promover a inclusão, combater assimetrias, promover aprendizagens significativas que concorram para a formação de cidadãos mais aptos a responder aos desafios e complexidade do mundo atual.

### 2.2.3. Valores – os princípios

Os Valores da Escola são a inclusão e a diversidade, a ética, a cidadania, a cooperação, a liberdade, a reflexão e a criatividade, a responsabilidade e o holismo.

#### 2.2.4. Análise estratégica

Para ancorar a definição dos objetivos estratégicos, procedeu-se à atualização da análise SWOT da Escola à luz da realidade atual.

FATORES INTERNOS		FATORES EXTERNOS	
FORÇAS		OPORTUNIDADES	
Experiência e <i>know how</i> da equipa		Valorização nacional do ensino profissional	
Índices de empregabilidade dos ex-alunos		Afirmação de Mértola como destino turístico, cultural, ambiental e cinegético	
Coerência e identidade (cultura de escola) no interior da instituição		Consolidação de projetos de desenvolvimento local com previsão de impacto forte	
Parceiros fundadores com peso institucional e financeiro		Dinamismo económico no setor produtivo de ligação direta ao mundo rural	
Dinamismo, sinergia e compromisso com a comunidade (projetos paralelos: USM; MTM; ECPN)		Dinamismo cultural local	
Formações diferenciadas e especializadas.		Demografia e concentração e população do litoral algarvio e zonas urbanas	
Atração de jovens para o território contrariando o êxodo rural e gerando dinamismo social, cultural e económico		Diferenciação da oferta/exclusividade	
Acompanhamento pós formação		Atração de alunos do exterior	
		Viabilização de percursos profissionais para os alunos locais	
		Alunos com vocação definida para a especificidade das áreas	
FRAQUEZAS		AMEAÇAS	
Estrutura de pequenas dimensões		Índices demográficos do interior do país, concelho de Mértola, em particular	

<b>Recursos físicos e humanos limitados</b>	Oferta de cursos profissionais alargada ao ensino público/sobreposição de ofertas
<b>Sobreposição de funções nas mesmas pessoas</b>	Falta de massa crítica interna e externa
<b>Dependência de projetos/candidaturas</b>	Fraco dinamismo empresarial   Fraca capacidade empreendedora - compromete a empregabilidade
<b>Demografia local/ Dependência de alunos do exterior</b>	Sistema de financiamento penalizador – face às dificuldades intrínsecas do trabalho no interior e que não contempla financiamento para os alunos estrangeiros
<b>Perfil dos alunos – debilidades sociais e académicas – heterogeneidade</b>	Ausência de uma estratégia local não competitiva para a educação  Desregulação da oferta a nível regional  Sistemas de antecipação de necessidades de qualificação que não atendem às especificidades do território

Face à interpretação reflexiva e participada da análise SWOT apresentada, estabeleceram-se 6 objetivos estratégicos que condensam toda a ação da Escola.

**OE1-Promover o sucesso escolar;**

**OE2-Promover oportunidades de crescimento pessoal e profissional assegurando a satisfação da comunidade escolar;**

**OE3-Trabalhar com e para a comunidade local;**

**OE4-Fomentar a empregabilidade e/ou prosseguimento de estudos;**

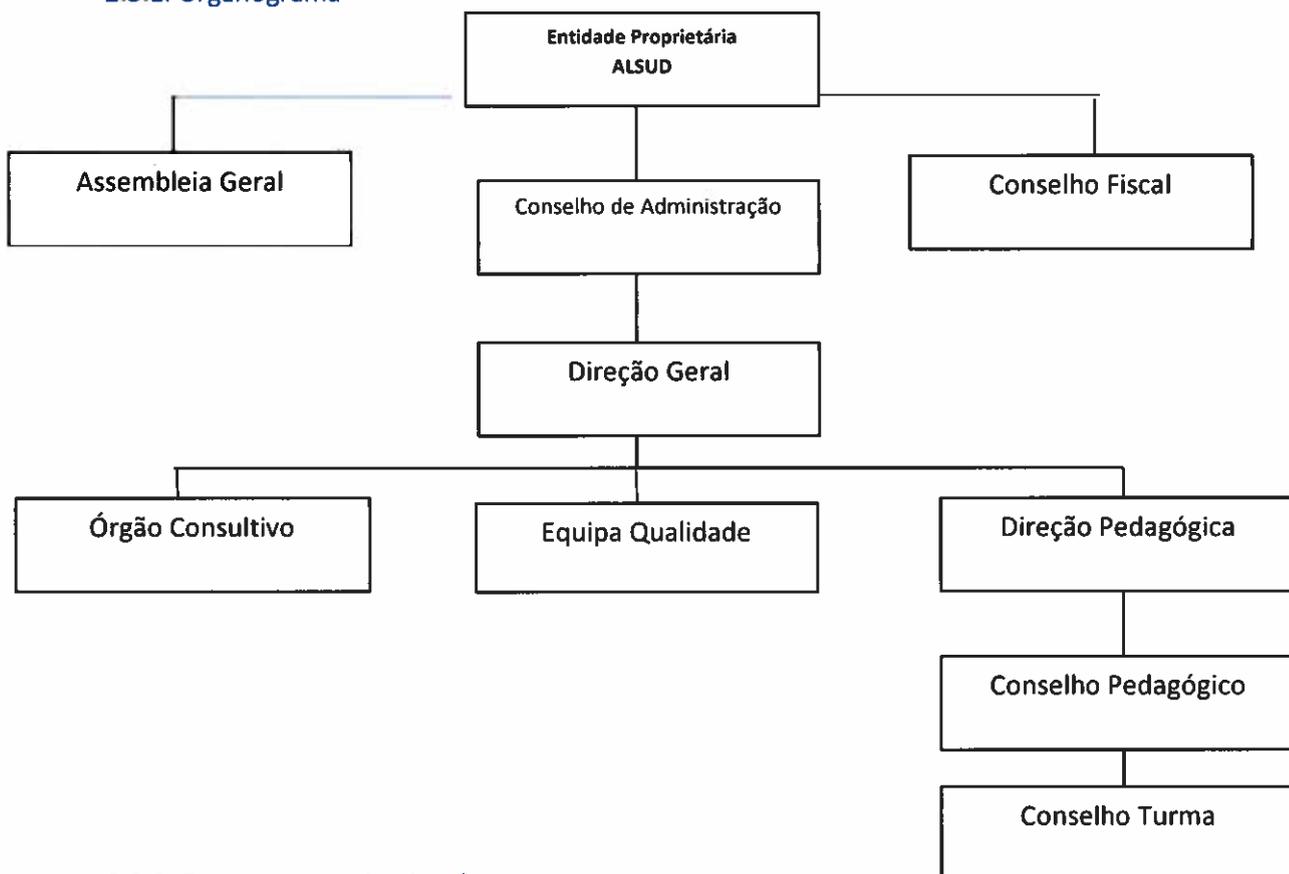
**OE5- Promover a imagem da Escola;**

**OE6 – Fomentar uma organização e gestão escolar de qualidade.**

## 2.3. Estrutura orgânica da instituição e cargos associados

Em termos organizacionais e funcionais, a Escola possui de acordo com o previsto no Decreto-Lei nº75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei nº 137/2012, de 02 de julho, as estruturas que permitem coordenar e gerir as atividades nelas desenvolvidas.

### 2.3.1. Organograma



### 2.3.2. Estrutura organizacional

Para a prossecução dos seus objetivos, a EPA adotou a seguinte estrutura organizacional:

#### 1. Estruturas Diretivas e de Gestão:

- Direção Geral;
- Direção Pedagógica;
- 2 Órgãos Pedagógicos: Conselho Pedagógico e Conselho de Turma.

#### 2. Órgão Consultivo;

#### 3. Corpo Docente;

#### 4. Corpo Discente;

#### 5. Serviços de Apoio Pedagógico:

- Orientação Educativa de Turma (OET)

- ii - Coordenação de Curso (CC)
- iii – Acompanhamento de Formação em Contexto de Trabalho (FCT);
- iv – Centro Apoio à Inclusão e Aprendizagem/ Observatório de Emprego.

6. Para a implementação do sistema de garantia da qualidade (Equipa da Qualidade) estão envolvidos as seguintes pessoas/ valências da EPA.

- i- Direção Geral;
- ii – Direção Pedagógica;
- iii – Responsável dos Serviços Administrativos;
- iv – Representante dos docentes;
- v – Representante dos alunos (delegados ou seus substitutos);
- vi - Apoio administrativo;
- vii – Apoio Pedagógico e à Empregabilidade

Na área dos recursos humanos, a Escola Profissional Alsud cresceu em recursos humanos afetos até 2013, mas desde então viu consideravelmente diminuída sua estrutura por força da diminuição de recursos financeiros. Não são previsíveis crescimentos relevantes nos próximos anos e as mesmas pessoas estão afetas aos vários projetos da instituição, de forma a rentabilizar os recursos e criar sinergias.

A distribuição e o conteúdo funcional de cada um dos órgãos e responsabilidades são a anualmente estabelecidos e revistos em sede de Regulamento Interno em função das necessidades e recursos disponíveis em cada ano.

Independentemente dessa afetação a equipa/grupo dinamizador da qualidade, é constituído por seis elementos com as seguintes atribuições:

I – Direção Geral: dirige o sistema de qualidade alinhado com o Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissional; controla a execução das diferentes etapas do processo;

II – Direção Pedagógica: estabelece os objetivos e as metas a atingir, avalia os resultados obtidos e define novas metas e estratégias para as alcançar tendo em conta as orientações da direção executiva e os contributos da restante estrutura da comunidade educativa; dirige o processo de recolha de dados;

III – Responsável dos serviços administrativos: assegura o controlo de qualidade dos processos administrativos de suporte de toda ação pedagógica da escola; recolhe os dados de monitorização dos serviços pelos quais é responsável;

IV – Representante dos docentes: garante o contributo dos docentes no processo de melhoria contínua e assegura que a sua visão, experiência e sugestões são refletidos em todas as fases do ciclo da qualidade; assegura a recolha de dados de monitorização que aos docentes diz respeito, assim como da informação junto dos empregadores.

V – Representante(s) dos alunos: participa no processo de definição dos objetivos e metas a atingir; dirige as assembleias de turma; apoia os processos de comunicação e de participação dos alunos sobre o processo de melhoria contínua, os objetivos e metas a atingir;

VI – O elemento que presta o apoio pedagógico e à empregabilidade presta apoio aos restantes elementos da equipa na revisão dos documentos estruturais, no tratamento, interpretação e divulgação dos dados recolhidos. Elabora inquéritos/questionários, organiza e dinamiza o plano de formação interna e o observatório de emprego.

## Quadro Síntese das Tarefas e Responsabilidades da Equipa/Grupo Dinamizador da Qualidade

Tarefa/responsabilidade	Direção Geral	Direção Pedagógica	Responsável dos serviços administrativos	Representante dos docentes	Representante dos alunos	Apoio pedagógico e à empregabilidade
Definição de objetivos, metas e procedimentos	D	D	D	P	P	P
Recolha de informação	D, C	D, C, E	E	E	E	E
Tratamento da informação	D, C	D, C, E	P	P	P	E
Elaboração de relatórios	D, C, E	D, C, E				
Divulgação de resultados	D, E	D, E	P			P

D- Decide C – Controla E – Executa P - Participa

### 2.4. Stakeholders relevantes para a gestão e melhoria da oferta EFP

A existência de um órgão consultivo nas escolas profissionais resulta atualmente da aplicação da legislação (artigo 27º do DL 92/2014 de 20 de junho). Na história de vida da EPA, o modelo de consulta ao tecido socioeconómico formalizou-se anteriormente através da Assembleia de Escola, Conselhos Consultivos Gerais e Conselhos Consultivos Técnicos.

Atualmente, existe um só órgão consultivo geral que integra representantes dos alunos, dos pais ou encarregados de educação, dos docentes e dos órgãos de direção da escola, enquanto *stakeholders* internos, e instituições e organismos locais representativos do setor económico e social e das empresas parceiras na formação, enquanto *stakeholders* externos.

Ao Conselho/Órgão Consultivo nos termos legais compete-lhe, em especial, designadamente:

- a) Dar parecer sobre o projeto educativo da escola;
- b) Dar parecer sobre os cursos de ensino e formação profissional inicial;
- c) Dar parecer sobre outras ofertas educativas e formativas dirigidas a adultos.

Mas a sua participação na vida da escola é muito mais abrangente na medida em que muitos deles são solicitados para colaborar em muitas outras ações como a organização da formação em contexto real de trabalho, consultorias técnicas para determinados assuntos ou projetos, de formações

técnicas, comissões de validação de outras ofertas formativas, como por exemplo, no quadro da Escola de Caça, Pesca e Natureza, da Universidade Sénior e/ou outros etc.

Como stakeholders externos, a EPA conta com as seguintes entidades, de forma regular<sup>11</sup>:

#### **De âmbito local:**

Câmara Municipal de Mértola  
Junta de Freguesia de Mértola  
Santa Casa da Misericórdia de Mértola  
Associação de Empresários do Vale do Guadiana  
Clube Náutico de Mértola  
Clube Futebol Guadiana  
Parque Natural do Vale do Guadiana - ICNF  
Campo Arqueológico de Mértola  
Associação de Defesa do Património de Mértola  
Cooperativa Agrícola do Guadiana  
Centro de Saúde Mértola  
Romeiras, Caça e Turismo SA  
Sociedade Agrícola S. Barão  
Zona de Caça Nacional da Contenda  
Associação Terra Sintrópica

#### **De âmbito regional**

GNR – Escola Segura  
GNR – SEPNA  
Instituto Politécnico de Beja  
CIBIO – Universidade do Porto  
Clube Português de Monteiros  
Câmara Municipal de Tavira  
ACOS – Associação de Criadores de Ovinos do Sul  
ICNF – Delegação Regional  
FAC – Federação Alentejana de Caçadores  
IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional  
CIMBAL – Associação de Municípios do Baixo Alentejo  
DGESTE – Direção Regional de Serviços da Educação  
FAC – Federação Alentejana de Caçadores  
FCA – Federação de Caça do Algarve  
Monte Fernão Dias, ZCT  
Associação de Cavaleiros da Vila Negra – Almodôvar  
SOMINCOR – Sociedade Mineira Neves Corvo  
LPN – Liga para a Proteção da Natureza

#### **De âmbito nacional**

Associação nacional de proprietários e gestores de caça – ANPC

---

<sup>11</sup> São convidadas as entidades externas com parcerias mais ativas em cada ano letivo

FENCAÇA– Federação de caçadores de Portugal  
Clube Português de Monteiro  
ANQEP – Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional  
ANESPO – Associação Nacional das Escolas Profissionais  
Ministério da Educação  
Associação Maeense  
Associação NucliSol – Jean Piaget

#### **De âmbito internacional**

Federação de Caça da Comunidade Valenciana  
Fundação Artemisan  
Food Network  
Município da Ribeira Grande de Santiago (Cabo Verde)  
Curadoria da Cidade Velha\_ Ministério da Cultura de Cabo Verde  
Câmara Municipal de Bissau

Como stakeholders internos, fazem parte do órgão consultivo:

- . um representante do conselho de administração da cooperativa ALSUD;
- . a direção da escola (a geral e a pedagógica);
- . um representante dos serviços administrativos;
- . o(s) coordenador(es) do curso;
- . um representante dos professores;
- . o(s) orientadores educativos de turma;
- . os delegados de turma /representantes dos alunos;
- . o(s) representantes dos pais e encarregados de educação.

## 2.5. Justificação da oferta formativa face às necessidades/tendências a nível europeu, nacional e local

### 2.5.1. A nível europeu

A partir do relatório anual (2019) da Comissão Europeia sobre a evolução do emprego e da situação social na Europa extraem-se algumas conclusões e tendências das sociedades europeias atuais que devem nortear as opções em matéria, também, de educação no espaço europeu.

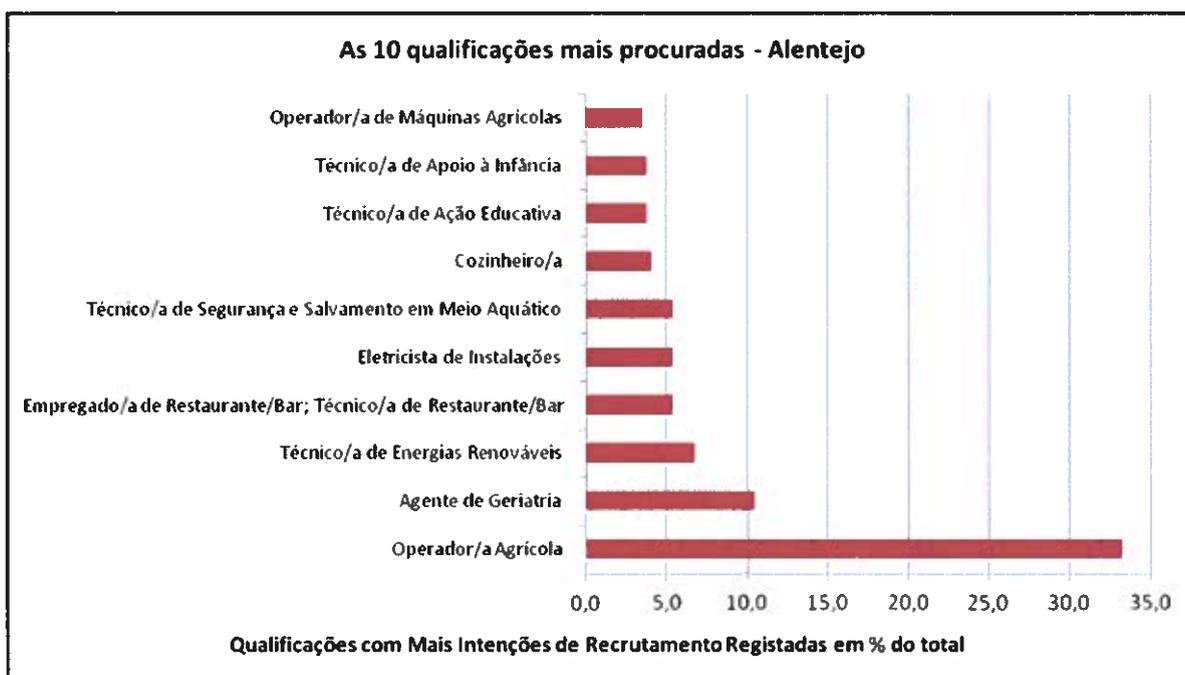
Face ao assinalável envelhecimento da população e aos desafios da globalização, a transformação tecnológica e as alterações climáticas, a palavra-chave é a SUSTENTABILIDADE e o grande objetivo é a transição para uma economia neutra para o clima. Para essa transição é referido que é necessário “investir em novas e melhores competências bem como em qualificações e serviços sociais mais elevados”. Aponta para o investimento nas competências das pessoas e na inovação tendo em vista a transformação numa sociedade de baixo carbono.

Nesse sentido, a Escola promove, transversalmente, a qualquer área formativa o desenvolvimento de programas de educação e sensibilização ambiental (como o programa Eco escolas) que implica trabalhar temas como a Energia, Água, Resíduos, Alteração Climáticas, Biodiversidade, Alimentação saudável e sustentável. No curso de Gestão Cinegética, pela sua natureza, todo o currículo dá especial atenção aos temas da sustentabilidade ambiental e alimentar, na perspetiva dos sistemas produtivos sustentáveis, da produção ao consumo.

### 2.5.2. A nível regional

A Estratégia de Gestão Inteligente para o Alentejo (CCDRA, 2014) aponta para uma estratégia que “assenta na valorização da identidade do Alentejo, representada pela sua herança cultural, pela valia ambiental e pelo aprofundamento das relações urbano-rurais, potenciadas pela inovação, com vista à criação de novas dinâmicas de desenvolvimento económico e de emprego e à melhoria das existentes, num quadro de sustentabilidade e de qualidade de vida dos cidadãos.”. Estabelece como domínios de especialização: A) Alimentação e floresta; B) Economia dos recursos minerais, naturais e ambientais; C) Património, indústrias culturais e criativas e serviços de turismo. Como domínios emergentes e determinantes no potencial de inovação do território, o documento aponta para: a) tecnologias críticas, energia e mobilidade inteligente; b) tecnologias e serviços especializados da economia social; c) tecnologias e serviços especializados da economia social.

O Sistema nacional de antecipação das necessidades de formação – SANQ, desenvolvido pela ANQEP, aponta as 10 qualificações mais procuradas no Alentejo.



Fonte: [http://sanq.angep.gov.pt/?page\\_id=699](http://sanq.angep.gov.pt/?page_id=699)

Este gráfico dá pistas sobre as principais tendências na procura social das qualificações e aponta para as profissões do setor primário (agricultura) numa primeira linha e para o apoio à terceira idade (geriatria) numa segunda linha, o que é coerente com as características gerais do território, Alentejo. No entanto, aponta para formações de níveis diferentes de qualificação (nível 2- operador e nível 3 – técnico), o que corresponde a idades de ingresso nos cursos diferentes e não diferencia as diferenças entre as sub-regiões do Alentejo (Alentejo Litoral, Baixo Alentejo, Alentejo Central e Alto Alentejo).

O mesmo estudo atribui relevâncias regionais às qualificações de nível IV. De seguida, apresenta-se a relevância regional atribuída aos cursos profissionais para os quais a EPA possui autorização de funcionamento (dados para o ano letivo 2019/2020), relevância que não toma em consideração o facto de algumas formações terem recrutamento e colocação nacional e não somente nacional, como a Cinegética e a Arqueologia.

<b>Código AEF Designação</b>	<b>Curso Profissional</b>	<b>Relevância SANQ (escala crescente de 1 a 10)</b>
225 História e Arqueologia	Assistente de Arqueólogo	5
	Técnico de Recuperação do Património Edificado	5
	Técnico de Museografia e Gestão do Património	1
623 Silvicultura e Caça	Técnico de Gestão Cinegética	3
762 Trabalho social e orientação	Animador sociocultural	8
	Técnico de Apoio psicossocial	8
	Técnico de Geriatria	9
812 Turismo e lazer	Técnico de turismo	2
	Técnico de turismo ambiental e rural	5
	Animação de turismo	5
813 Desporto	Técnico de desporto	5
	Técnico de apoio à gestão desportiva	5
850 Proteção de Ambiente – programas transversais	Técnico de gestão de ambiente	1
861 Proteção de pessoas e bens	Técnico de proteção civil	5

A resposta, em termos de oferta, da EPA vai no sentido da “acomodação” das orientações e das tendências apontadas, incluindo o curso de Técnico de Gestão Cinegética que contempla conteúdos de ligação estreita ao mundo rural e o Técnico de Geriatria que responderia à necessidades emergentes de apoio à população envelhecida do concelho, se existisse procura social do curso, o que não se verifica, até à data. No entanto, é de prever que este facto possa inverter-se por força do quadro socioeconómico apresentado, com destaque para a tendência demográfica de envelhecimento da população a nível local, regional, nacional e europeu já comprovadas.

Os meios de diagnóstico de necessidades que a escola desenvolve autonomamente apontaram para a crescente procura social na área do desporto nos anos de 2017 e 2018, o que levou, a par do consistente apoio local, à abertura do curso de Técnico de Apoio à Gestão Desportiva.

### 2.5.3. A nível local

Localmente, as opções formativas fizeram-se sempre numa muito estreita ligação às linhas de desenvolvimento estratégico local.

Numa fase inicial, a formação esteve associada ao património cultural com a formação em arqueologia, recuperação do património edificado, museografia, gestão do património, contribuindo assim para a especialização que fez de Mértola uma Vila Museu, hoje candidata a património da humanidade. Noutra fase, as opções formativas associaram-se à defesa do património natural com a formação em gestão do ambiente, turismo ambiental e rural e, desde 2011, com o curso profissional de Gestão Cinegética. Esta formação é potenciada pelo facto de estarmos na sede do Parque Natural do Vale do Guadiana, onde confluem várias figuras jurídicas de proteção da natureza e onde coexistem de forma complementar a promoção de biodiversidade e as inúmeras reservas de caça (associativas, turísticas e a municipal). O sucesso da formação do curso profissional de Gestão Cinegética deriva de uma frutuosa cooperação com os atores locais e da aposta do município como Capital Nacional da Caça. Factos que consubstanciam o ADN desta escola que procura o caminho da especialização inteligente, por um desenvolvimento integrado e sustentável, num território que não estando de forma direta sob a alçada de modelos de desenvolvimento assentes na agricultura intensiva, no regadio ou na mineração, deve manter e inovar com base na sua matriz cultural (da caça, da pesca, da agricultura, pecuária e silvicultura sustentáveis) enquanto recursos potenciais de desenvolvimento.

Os objetivos deste projeto educativo são reforçados pelas parcerias e projetos emergentes que ganham expressão em Mértola à volta dos temas aglutinadores da Biodiversidade, da Agroecologia e dos Recursos Silvestres/Cinegética e que promovem modelos de desenvolvimento mais esclarecidos, seguros, saudáveis e inteligentes. Estes projetos serão catalisadores de ideias de desenvolvimento que permitam responder às necessidades deste território: desenvolver formas de adaptação dos ecossistemas às alterações climáticas que gerem inovação, riqueza e fixação de população.

Com a consciência de que os desafios são muitos e de natureza transformadora, a Escola vai construindo, também, modelos de ensino e de formação mais empreendedores e participados que melhor respondam e contribuam para a formação de recursos humanos preparados humana, técnica e cientificamente e com afinidade com este território. Exemplo disso, são os projetos paralelos ao

ensino profissional (Universidade Sénior, Mértola tem Melodia e Escola de Caça, Pesca e Natureza) com os quais este se cruza no seu desenvolvimento.

Assim, cruzando as especificidades apresentadas, a escola procura ser diferenciadora nas suas ofertas formativas, apostando em cursos únicos a nível nacional, que garantam a exclusividade e excelência da oferta, atraindo alunos de diversos pontos do país. É o caso da Gestão Cinegética e, foi nas décadas anteriores, o curso de Museografia Arqueológica, também intimamente ligado a Mértola.

#### 2.5.4. Identificação da oferta formativa de nível 4 para jovens

No quadro que se segue apresenta-se a oferta formativa da EPA, entre 2017 e 2020.

2020/2021	CP 201	Técnico de Gestão Cinegética – 1º ano	1	16	31
	CP 181	Técnico de Apoio à Gestão Desportiva – 3º ano	1	15	
2019/2020	CP P171	Técnico de Apoio à Gestão Desportiva – 3º ano	0,5	10	32
	CP P172	Técnico de Gestão Cinegética – 3º ano	0,5	6	
	CP P181	Técnico de Apoio à Gestão Desportiva – 2º ano	1	16	
2018/2019	CP P171	Técnico de Gestão Cinegética – 2º ano	0,5	10	42
	CP P172	Técnico de Apoio à Gestão Desportiva – 2º ano	0,5	6	
	CP P181	Técnico de Apoio à Gestão Desportiva – 1º ano	1	16	
	CP P161	Técnico de Gestão Cinegética – 3º ano	1	10	
2017/2018	CP P171	Técnico de Apoio à Gestão Desportiva – 1º ano	0,5	10	36
	CP P172	Técnico de Gestão Cinegética – 1º ano	0,5	6	
	CP 161	Técnico de Gestão Cinegética – 2º ano	1	10	
	CP 151	Animador Sociocultural – 3º ano	1	10	
Totais			10 turmas	141 alunos	

A análise deste quadro evidencia que, à escala da escola e do meio, três turmas representa o número desejável para o normal funcionamento da estrutura. Esse foi o padrão dos últimos anos letivos, até 2019. No ano letivo 2019/2020, ficam apenas duas turmas, as de continuidade, não havendo abertura de novo ciclo formativo. Facto que se conseguiu reverter no ano letivo 2020/2021, com a abertura de uma nova edição do curso de Gestão Cinegética.

## 2.6. Diagnóstico da situação face aos Referentes do processo de alinhamento com o quadro EQAVET

Tendo em conta que o processo de alinhamento com o quadro EQAVET tem como objetivos:

- 1) assegurar a qualidade e atratividade da EFP, através da promoção de uma cultura organizacional de melhoria contínua baseada em práticas de autoavaliação;
- 2) a articulação com os objetivos estratégicos;
- 3) a adoção de procedimentos e práticas associadas às 4 fases do ciclo da garantia da qualidade;
- 4) a recolha de dados e análise sistemática e sistémica dos resultados e a sua transposição para os processos de melhoria contínua das práticas de gestão;

Importa identificar, em cada fase do ciclo, o grau de alinhamento que a Escola, nas suas práticas, apresenta.

As descrições que se seguem apresentam a sistematização desse diagnóstico tendo em consideração o referencial para o alinhamento com o quadro EQAVET (anexo 2) estabelecido pela ANQEP, IP, a partir dos critérios de qualidade e descritores indicativos para o operador de EFP.

Para orientar o processo de autoavaliação realizado internamente e para aferir o grau de alinhamento da EPA em cada uma das fases do ciclo usaram-se os três princípios EQAVET:

1. Visão estratégica e visibilidade dos processos e resultados na gestão;
2. Envolvimento dos *stakeholders* internos e externos;
3. Melhoria contínua da EFP utilizando os indicadores selecionados;

Estes princípios, nos quais se enquadram as práticas de gestão, orientam a análise do posicionamento/grau de cumprimento da Escola face aos mesmos e à forma como é evidenciada.

É necessário, ainda, para o alinhamento e para a obtenção da certificação, ter presente o conjunto de indicadores EQAVET de carater obrigatório, a saber e a desenvolver no ponto 3 deste documento:

nº 4 – taxa de conclusão dos cursos (diferença entre os alunos que entram no 1º ano e os que terminam);

nº 5-taxa de colocação (alunos empregados após a formação)

nº 6 – utilização das competências adquiridas no local de trabalho, que se subdivide em 6.a) taxa de empregabilidade na área de estudos do curso e 6.b) grau de satisfação dos empregadores.

### 2.6.1. fase1 – PLANEAMENTO

Tendo em conta os 28 anos de trabalho no ensino profissional e as práticas que constituem a cultura de escola da EPA, verifica-se que a mesma usa práticas de gestão, na fase de planeamento, que cumprem na generalidade com os objetivos traçados.

As metas e objetivos estabelecidos são coerentes com as políticas europeias, nacionais, regionais e muito ligadas às opções de desenvolvimento local e isso é verificável:

- . pelas opções formativas que cruzam a área do desenvolvimento rural e meio ambiente e do desenvolvimento pessoal e comunitário, estabelecendo o elo entre uma economia verde e a economia social;

- . pela visão de escola explicitada nos documentos estratégicos e orientadores: Estatutos, PEE, Regulamento Interno, Planos e Relatórios de Atividades.

A EPA apresenta características que a distinguem de outras escolas e que moldam a forma de planejar, executar, monitorizar e corrigir atempadamente ações que sejam desviantes da visão estratégica de todos os colaboradores no seu conjunto. A sua dimensão possibilita um trabalho de equipa entre os internos que assenta na partilha contínua da sua ação profissional. Por outro lado, a diversidade de projetos e uma cultura de escola com tradição de trabalho próximo com a comunidade cria inúmeros momentos de contacto com os *stakeholders* externos, muito para além daquilo que são os momentos de reunião formal alargada. Assim, ao longo de todo o ano letivo multiplicam-se os momentos de contacto com personalidades, técnicos, instituições de acolhimento de alunos em Formação em Contexto de Trabalho nacionais ou internacionais e entidades representantes dos setores de atividade das áreas em que trabalhamos. Assim, todas as ações/projetos são planeadas com base no conhecimento da realidade que as podem envolver e dos aspetos a explorar em prol de uma melhor capitalização das aprendizagens e competências a adquirir. Está, neste momento, implementada a prática de registo escrito dos momentos de planeamento das ações e a sua compilação em Plano Anual de Atividades (PAA)/Plano de Ação (PA) e Projetos Curriculares de Curso e Turma (PCC e PCT).

Cada um dos objetivos estratégicos elencados (tendo por base a análise SWOT da EPA) subdivide-se em objetivos operacionais cujas metas, indicadores, evidências, tempos de monitorização e concretização estão definidos e são amplamente conhecidos pelos *stakeholders* internos e externos. Esta relação consta do presente documento e é transportada para os documentos orientadores PAA, PCC e PCT.

A EPA tem definida a equipa dinamizadora da qualidade, com a respetiva atribuição de responsabilidades e definição em organigrama que consta neste documento e nos Estatutos da EPA.

As atribuições decorreram num processo partilhado internamente e isso tornou mais explícitos o papel de cada elemento da equipa.

No quadro de cada turma/área de trabalho são definidas, anualmente, as parcerias estratégicas e as iniciativas de cooperação a desenvolver. Para isso, são feitas reuniões preparatórias do ano letivo com os *stakeholders* internos e externos que ajudam a definir as opções a cada ano e o conjunto de ações que daí decorrem. A partir destas reuniões decorre o desenvolvimento dos documentos orientadores da ação.

A familiarização com o sistema de garantia da qualidade EQAVET é já conhecido pelos *stakeholders* internos e externos através da dinamização de momentos de apresentação, esclarecimentos e sessões de trabalho.

A escolha da oferta formativa da EPA assenta na conciliação de diferentes variáveis: o alinhamento com as opções estratégicas locais de desenvolvimento que associam as potencialidades do território, a sua diferenciação e contributo para a região, país e espaço europeu; as condições físicas e humanas para a sua realização com qualidade; a procura social. Este é um processo de participação ativo que se concretiza através do órgão consultivo onde todos os elementos estão representados.

Após a sua definição são planeados outros aspetos ligados ao seu desenvolvimento, à dinâmica de operacionalização das aprendizagens para prossecução dos objetivos: sucesso escolar (na sua dimensão humana e académica), empregabilidade e/ou prosseguimento de estudos. Os resultados destas reflexões materializam-se nos documentos ligados à ação pedagógica: PAA/PA, PCC, PCT por elementos da equipa interna da Escola e são construídos tendo por referência as premissas do processo de garantia da qualidade que atravessa toda ação educativa.

Existe uma influência explícita na definição da oferta formativa por parte dos *stakeholders* (internos e externos) e há uma análise do mercado de trabalho, quer através do *feedback* dado pelas entidades acolhedoras de FCT, quer das entidades empregadoras explicitada em sede de reunião preparatória, de acompanhamento e avaliação, quer em relatório de aferição da adequação das competências ao

posto de trabalho e do grau de satisfação dos envolvidos. Estes resultados são fator ponderador nas decisões de oferta formativa do ano letivo seguinte.

Para definição da oferta formativa realizam-se reuniões de equipa interna e reúne-se o órgão consultivo. Promovem-se, ainda, outras reuniões de âmbito mais estrito para avaliar questões específicas ligadas à promoção das condições ótimas de desenvolvimento de uma determinada área de formação.

Na escolha pesa, ainda, as informações recolhidas no processo anual de avaliação interna e o conteúdo do relatório de apreciação da FCT preenchido pelos tutores das entidades de acolhimento. Nele recolhe-se a opinião sobre a pertinência daquele curso e respetivas competências para o mercado de trabalho.

A escolha é sempre condicionada pelas orientações da tutela que apresenta o estudo de antecipação das necessidades formativas (Sistema de Antecipação das Necessidades Formativas, SANQ desenvolvido pela ANQEP) por região quanto às áreas de estudo, cursos profissionais e respetiva relevância, assim como o número máximo e mínimo de turmas.

A análise que resulta da definição de metas e indicadores levam à clarificação das mudanças a introduzir e a incorporar nos planos de ação para que se cumpram os objetivos operacionais e estratégicos.

O processo de autoavaliação interno é aplicado e revisto anualmente pela equipa dinamizadora da qualidade e é garantido que recolhe informação coerente com os indicadores selecionados e que a mesma verte sistematicamente e em contínuo para o processo de ensino-aprendizagem na esfera de ação de cada elemento do processo. Do processo de avaliação interna fazem parte a consulta por inquérito a todo o “universo interno” da EPA: alunos, docentes, não docentes e encarregados de educação. Contempla, ainda, a consulta a *stakeholders* externos com ações mais diretas nesse ano letivo, aos representantes das entidades acolhedoras de FCT e a empregadores.

Há, ainda, um processo de avaliação de desempenho docente modular que influencia a avaliação de desempenho docente anual por conter a perspetiva dos alunos.

Todos os conselhos de turma trimestrais são momentos de autoavaliação que inclui monitorização de processos e definição de estratégias de atuação com vista à melhoria contínua.

## 2.6.2. fase2 – IMPLEMENTAÇÃO

Os recursos humanos e financeiros são inferiores ao desejável e condicionados pelo número de turmas/número de alunos. Acresce o facto, de as turmas agregadas, estarem sujeitas a uma dupla despesa e uma única receita, apesar dos custos duplicarem nas disciplinas que não pertencem ao tronco comum. E, ainda, o facto de os alunos estrangeiros não serem financiados pelo programa e, por isso, são mais dependentes dos apoios da escola. Para fazer face a ações mais ambiciosas nos planos de ação procura-se encontrar fontes de financiamento complementares através de candidaturas (Erasmus +, Fundação Calouste Gulbenkian), mecenato, etc.

As ações de formação contínua constituem o plano de formação interno definido anualmente com 2 objetivos principais:

1. O cumprimento das obrigações legais, que decorrem do código do trabalho;
2. Proporcionar aos colaboradores (internos e externos) oportunidades de formação relevantes para a capacitação individual e coletiva que contribuam para melhorar a eficiência e eficácia da ação educativa e para o sistema de garantia da qualidade (EQAVET).

Para a definição deste plano são tidas em conta as expectativas dos destinatários que são consultados por inquérito. Na seleção das ações são tidas em consideração as ações que respondam a três eixos de trabalho fundamentais para a Escola (área pedagógica, administrativa e financeira e área técnica) e pode incluir ações de formação dinamizadas por elementos da equipa interna, em função da sua especialização ou do seu cargo ou ser dinamizada por entidades externas, frequentemente, alguns dos nossos *stakeholders*. O plano inclui, ainda, algumas formações obrigatórias como as Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho que incluem: simulacros e exercícios de evacuação, segurança e prevenção de incêndios, higiene e segurança alimentar, saúde e bem-estar no trabalho.

Os profissionais afetos à escola frequentam as formações disponibilizadas, nomeadamente, as que decorrem na própria escola.

As ações que se relacionam com as áreas técnicas são, normalmente, dinamizadas por alguns dos nossos mais ativos *stakeholders* externos (Município, Associação de Empresários do Vale do Guadiana, Associação Terra Sintrópica, Parque Natural do Vale do Guadiana) e implicam uma colaboração próxima e construtiva com os mesmos.

Os planos de ação (PAA, PCT) contemplam sempre ações que se desenvolvem graças ao contributo das entidades parceiras com quem a escola tem protocolos de colaboração geral e específico e que enriquecem fortemente o currículo, estimulando a motivação e o dinamismo da ação educativa.

As mudanças são introduzidas respeitando os planos de ação de melhoria definidos.

Os instrumentos e procedimentos de recolha de dados são revistos anualmente com os contributos dos *stakeholders* internos e externos, são aplicados e fazem parte dos diversos processos de autoavaliação que auxiliam a monitorização das ações.

### 2.6.3. Fase 3\_ AVALIAÇÃO

Existem nas práticas de gestão alguns mecanismos de alerta precoce, para antecipar desvios aos objetivos traçados: mapas de monitorização das aulas lecionadas e por lecionar, de aproveitamento, da assiduidade que são atualizados em tempo real e cuja consulta é possível a qualquer instante.

O instrumento que otimiza o acesso aos mecanismos de alerta precoce é o sistema informático *e-schooling*.

As estruturas de gestão reúnem semanalmente avaliando aspetos emergentes e atualizando o ponto de situação de outros assuntos.

Os *stakeholders* internos (equipa interna e permanente) reúnem com regularidade e a comunicação estabelece-se na promoção de um trabalho de equipa, partilhado e envolvente que permite a deteção e correção de desvios.

Os *stakeholders* internos (equipa interna e externa – professores e formadores) reúne trimestralmente em sede de conselho de turma e extraordinariamente, sempre que necessário, para planificar e avaliar ações, atividades e projetos de forma interdisciplinar.

Os *stakeholders* externos, dependendo da sua natureza, são convidados a participar na avaliação das ações em que há parceria, no contexto da Formação em Contexto de Trabalho, da Prova de Aptidão Profissional, do desenho, conceção e avaliação de candidaturas/projetos conjuntos.

Todos são interpelados, anualmente, no âmbito do processo de avaliação interna, cujos resultados são apresentados no início do ano letivo seguinte, em conjunto, com o plano de atividades/plano de ação desse ano, cujo conteúdo é já influenciado por esses resultados.

A revisão dos processos de autoavaliação deve ser anual e nele devem ser envolvidos os *stakeholders* internos e externos para garantir que há um referencial consensualizado. Desse referencial faz parte o levantamento do grau de satisfação de todos os envolvidos e as melhorias a introduzir devem ser influenciadas por esses dados.

#### 2.6.4. Fase 4 - REVISÃO

Os resultados da avaliação são apresentados publicamente e disponibilizados, fisicamente, em local visível e identificável, assim como no sítio institucional da Escola. A revisão das práticas tem como base os resultados apurados junto dos *stakeholders* e são vertidos para os planos de ação que situam, cronologicamente, as ações e as fases em que decorrem.

Este exercício de autoavaliação permitiu identificar algumas práticas de gestão que devem ser objeto de melhoria em cada uma das fases do ciclo da qualidade sem que estas se dissociem dos princípios fundamentais para a garantia da qualidade.

#### 2.7. Opções a tomar no processo de alinhamento, considerando os objetivos estratégicos da instituição

Neste ponto explicitar-se-ão os aspetos que, em cada uma das fases do ciclo, carecem de ajustes (ou de melhor visibilidade) nas práticas em uso. O processo de identificação dos referidos aspetos, de reflexão sobre os mesmos e das melhorias a introduzir no sistema realizou-se com a participação dos *stakeholders* internos e externos.

Assim, foi consensual que, nas fases de planeamento, implementação e avaliação, há apenas que acautelar, pela exigência do trabalho e natureza plural que deve ter, os aspetos que a seguir se apresentam:

##### **Na fase de planeamento:**

1) A explicitação das metas/objetivos e respetiva monitorização através dos indicadores para todos os envolvidos deve operacionalizar-se:

**a. Assegurando que os documentos estratégicos orientadores (PEE, PAA, PA) assimilam contributos de todos os atores da comunidade educativa, nomeadamente no que diz respeito à definição e coerência entre os objetivos estratégicos e operacionais e entre as metas e indicadores e formas e periodicidade da monitorização, garantindo que todos, transversalmente, se revêm no seu conteúdo;**

**b. Assegurar que os documentos estratégicos de ação (PCC, PCT) reproduzem a intencionalidade dos documentos orientadores adequados ao contexto educativo do ano letivo a que dizem respeito;**

c. Assegurar que a documentação pedagógica de planeamento da prática pedagógica (planificações anuais e modulares) consubstancia/evidencia junto dos alunos a prática da escola enquanto comunidade;

d. Assegurar que o processo de avaliação interna trimestral e anual inclui mecanismos de avaliação da eficácia de todo o processo de planeamento.

2) A clarificação junto dos *stakeholders* internos e externos do sistema de garantia da qualidade EQAVET deve fazer-se através de:

a. momentos formais de formação interna sobre a pertinência e os fundamentos do sistema EQAVET junto dos *stakeholders* (garantir que apesar da possível entrada de novos elementos é assegurada a familiarização com o sistema).

**Na fase da implementação:**

1) Ações de formação contínua são disponibilizadas com base em necessidades de desenvolvimento de competências profissionais:

a. Garantir que o plano de formação interno é construído tendo como referência as expectativas dos profissionais envolvidos, as obrigações legais da entidade e a perceção evolutiva dos postos de trabalho no quadro da mesma;

2) As mudanças são introduzidas de acordo com os planos de ação de melhoria definidos

a. Promover a coerência entre os planos de ação de melhoria e as mudanças introduzidas, garantindo a rigorosa medição dos indicadores e sua avaliação contextualizada, na perspetiva da melhoria contínua do sistema.

**Na fase da Avaliação:**

1) A autoavaliação periódica utiliza um referencial consensualizado com os *stakeholders* internos e externos e identifica as melhorias a introduzir, em função da análise da informação produzida

a. Os processos de autoavaliação periódica devem implicar uma revisão dos referenciais para garantir a consensualização entre os *stakeholders*, garantindo o seu envolvimento e satisfação;

b. A informação produzida pelos processos de autoavaliação periódica devem ser alvo de análise contextualizada que permita identificar com clareza as melhorias a introduzir.

2) As melhorias a introduzir a nível de processos e resultados têm em conta a satisfação dos *stakeholders* internos e externos

**a. Garantir que as melhorias a introduzir contribuem para a satisfação e bem-estar dos *stakeholders* internos e externos e que isso traduz numa cultura de escola em que todos se revejam.**

Do conjunto dos processos de autoavaliação periódica fazem parte: o processo de avaliação interna anual, a avaliação/revisão do PEE trianualmente, o relatório anual de atividades, a avaliação anual do projeto curricular de curso, a avaliação trimestral do projeto curricular de turma, a auto e heteroavaliação modular dos alunos, a avaliação de desempenho do professor/módulo, a avaliação de desempenho docente e da direção pedagógica (anual).

**Na fase da Revisão:**

Esta é a fase em que o processo de alinhamento com o quadro EQAVET impulsiona um esforço maior de operacionalização, no que diz respeito a:

**a. garantir a análise contextualizada de todos os processos de autoavaliação e a transferência dos resultados da análise para os planos de ação e de melhoria;**

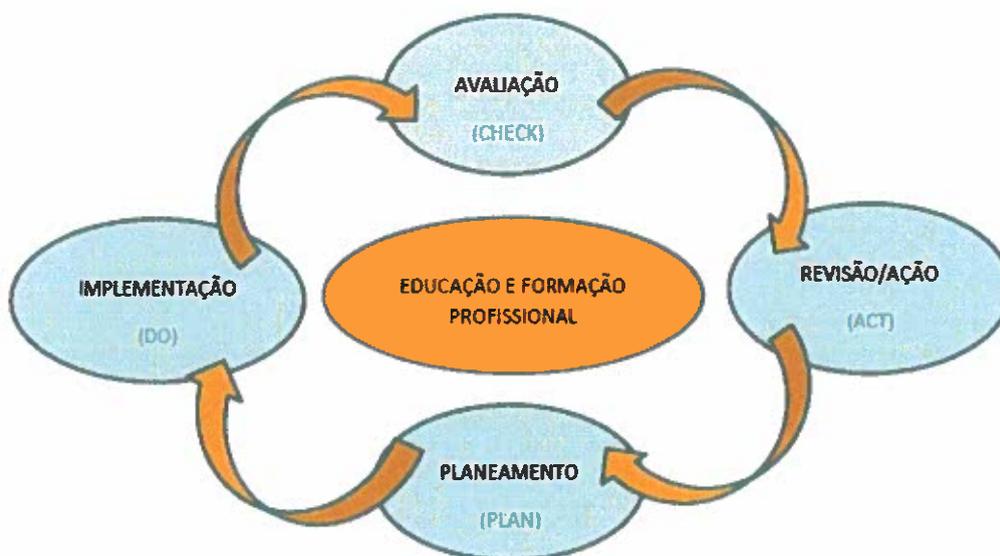
**b. garantir a sistematização dos processos de mudança que decorrem do processo na forma de um plano de ação.**

**c. construir um mecanismo de comunicação externa regular e eficaz que permita dar conta da atualização das práticas, do trabalho realizado e dos seus resultados.**

### 3. GARANTIA DA QUALIDADE A CRIAR OU ADAPTAR EM RESULTADO DO PROCESSO DE ALINHAMENTO

#### 3.1. Enquadramento

A EPA encontra-se no seu primeiro processo de alinhamento com o quadro EQAVET, respeitando o Ciclo da Qualidade:



No âmbito do alinhamento a EP confronta/autoavalia as suas práticas de gestão. A maioria das suas práticas são coerentes com as linhas do sistema de garantia da qualidade, sobretudo, em matéria de planeamento e de implementação, detetando-se a necessidade de introduzir práticas de monitorização contínuas sistemáticas e sistémicas nas fases de avaliação e revisão, cujos resultados vertam explicitamente para plano de melhoria contínua avaliados e revistos.

Esta identificação permite agora conceber a programação do trabalho de alinhamento que se pretende:

- 1) garanta a participação dos *stakeholders* internos e externos desde o início do processo na definição de objetivos a atingir, de estratégias a implementar e resultados a obter;
- 2) explicita as metodologias de participação de todos os atores;
- 3) defina objetivos e metas a alcançar;
- 4) defina os indicadores EQAVET a utilizar;
- 5) identifique os descritores EQAVET e práticas de gestão a utilizar;
- 6) explicita as metodologias de recolha de dados e de feedback;

- 7) explicita a estratégia de monitorização de processos e resultados;
- 8) explicita as metodologias para análise contextualizada dos resultados;
- 9) defina as melhorias a introduzir;
- 10) defina a informação a disponibilizar relativa à melhoria contínua da oferta.

A este PEE/DB sucede-se o Plano de Ação (PA) que constitui o plano de trabalho detalhado orientador do processo de alinhamento, cujo desenvolvimento constitui a base do processo cíclico de melhoria da qualidade e espera-se constitua uma das principais ferramentas na aprendizagem conjunta dos atores da comunidade educativa sobre os processos de melhoria contínua das práticas na EPA.

Durante a execução do plano de ação deve permitir-se a introdução atempada de ajustamentos (em tempo útil) que se venham a revelar necessários através de mecanismos de monitorização intercalares para além dos de monitorização contínua. É necessário efetuar a recolha e análise de dados relativos aos indicadores EQAVET e aos descritores/práticas de gestão da EPA e assegurar a sua disponibilização atualizada na rede interna e externa (site).

A tipologia dos indicadores escolhidos obrigará à introdução de melhorias em diferentes fases do ciclo de forma dilatada em resultado de uma leitura cruzada e contextualizada dos resultados realizada de forma partilhada com os *stakeholders* internos e externos, o que facilitará a consensualização das melhorias materializado num plano de melhoria.

Importa evidenciar o caminho percorrido e os resultados que vão sendo alcançados demonstrando uma visão integrada e interdependente das várias atividades do processo de alinhamento e do impacto destas na melhoria contínua efetiva. Essa dimensão sistémica relativa ao esforço de alinhamento deve transparecer em todos os documentos de forma inteligível e acessível.

### 3.2. Explicação das metodologias para a participação dos *stakeholders* da instituição na melhoria contínua da oferta de EFP

A constituição do Conselho Consultivo e as atribuições constam do quadro seguinte onde se identifica o papel de cada um nas fases do ciclo EQAVET:

Tabela 1– *Stakeholders* externos

Designação	Tipologia	Envolvimento	Responsabilidades	Momento de envolvimento	Evidências do envolvimento
Câmara Municipal de Mértola	Interno	Parcial	Participar no Conselho Consultivo da respetiva Delegação	Na definição da oferta formativa	Participação nas reuniões
			Pronunciar-se sobre as necessidades de formação, atendendo ao tecido económico-social e a rede escolar do respetivo território	Na fase de elaboração das candidaturas	Parecer sobre a Oferta formativa da
			Propor e colaborar em processos comunitários de promoção do sucesso escolar e inclusão	Ao longo de todo o ano letivo	Reuniões, Projetos, candidaturas
Outras Câmaras Municipais	Externo	Parcial	Participar no Conselho Consultivo da respetiva Delegação	Na definição da oferta formativa	Participação nas reuniões
			Pronunciar-se sobre as necessidades de formação, atendendo ao tecido económico-social e a rede escolar do respetivo território	Na fase de elaboração das candidaturas	Parecer sobre a oferta formativa da Escola
Cooperadores	Internos	Parcial	Participar no Conselho Consultivo da respetiva Delegação	Na definição da oferta formativa	Participação nas reuniões
Entidades acolhedoras De FCT Cinegética e de Desporto	Externos	Parcial	Participar no Conselho Consultivo da respetiva Delegação	Na definição da oferta formativa	Atas das reuniões
			Proporcionar a realização de estágios curriculares	Período de realização dos estágios	Celebração de protocolos

			Participar na avaliação da qualidade da formação	Final do estágio curricular	Resposta ao questionário
			Avaliar as competências dos trabalhadores diplomados pela EP	Março do ano seguinte à conclusão do curso	Resposta ao questionário
			Colaborar na definição, conceção, execução e avaliação de projetos curriculares ou extracurriculares	Ao longo do ano	Candidaturas a projetos / Declarações de parceria
Associações / ONG	Externo	Parcial	Participar no Conselho Consultivo da respetiva Delegação	Na definição da oferta formativa	Atas das reuniões
			Proporcionar a realização de estágios curriculares	Período de realização dos estágios	Celebração de protocolos
Empregadores	Externo	Parcial	Participar na avaliação da qualidade da formação	Final do estágio curricular	Resposta ao questionário
			Avaliar as competências dos trabalhadores diplomados pela EP	Março do ano seguinte à conclusão do curso	Resposta ao questionário
			Colaborar na definição, conceção, execução e avaliação de projetos curriculares ou extracurriculares	Ao longo do ano	Candidaturas a projetos / Declarações de parceria

Tabela 2– Stakeholders internos face ao ciclo da qualidade

Designação	Tipologia	Envolvimento	Responsabilidades	Momento de envolvimento	Evidências do envolvimento
Conselho de Administração da Cooperativa	Interno	Parcial	Dirigir o Sistema de Avaliação da Qualidade	Ao longo do processo	Atas das reuniões
Diretora Geral da Escola	Interno	Total	Dirigir o Sistema de Avaliação da Qualidade Definir as tarefas e responsabilidades dos vários intervenientes no processo	Na fase de implementação e ao longo do processo	Ata de reuniões Comunicações internas
Diretora Pedagógica	Interno	Total	Controlar a execução das diversas etapas	Ao longo do ano letivo, em trimestres, e do ciclo de formação	Balanços trimestrais, relatórios de atividades e balanços dos ciclos de formação
			Estabelecer as metas e objetivos a atingir a nível geral	Início do ano letivo	Atas das reuniões
			Avaliar os resultados obtidos a nível geral	Final do ano letivo	Atas das reuniões /Balanços trimestrais, relatórios de atividades e balanços dos ciclos de formação
Chefe dos serviços administrativos	Interno	Total	Definir, em articulação com a Direção Pedagógica, a proposta de objetivos e metas a atingir	Início do ano letivo	Apresentação da proposta à Direção Pedagógica
			Participar na revisão, reconstrução e aplicação do processo de avaliação interna da Escola	Final do ano letivo	Inquéritos respondidos
Conselhos de turma	Interno	Parcial	Propor os objetivos e metas para a turma	Trimestral	Atas das reuniões
			Avaliar os resultados da turma   Definir e implementar estratégias para diminuir o absentismo dos alunos e a recuperação de módulos	Reuniões de avaliação	Atas das reuniões

			Participar no processo de avaliação interna	Final do ano letivo	Resposta aos inquéritos
Alunos	Interno	Parcial	Responder aos diversos inquéritos aplicados	À entrada no curso   no último ano do curso  6 meses após a conclusão do curso  Avaliação dos professores  Processo de avaliação interna	Respostas recebidas
			Participar na avaliação dos resultados da turma	Assembleia de turma	Atas da Assembleia
			Participar no Conselho Consultivo da delegação através dos seus representantes	Reuniões do Conselho Consultivo	Atas das reuniões
Pais e encarregados de educação	Externo Externo	Parcial	Participar em reuniões onde são apresentados os objetivos do Projeto Educativo da Escola e o Regulamento Interno	Início do ano letivo	Atas das reuniões
			Participar nas reuniões trimestrais onde são apresentados e discutidos os fatores de sucesso e insucesso dos educandos, as estratégias e as atividades.	Final de cada período letivo	Atas das reuniões

### 3.3. Definição dos objetivos e metas a alcançar (a um a três anos) na gestão da oferta de EFP a partir dos objetivos estratégicos da instituição

A partir dos 6 objetivos estratégicos (OE) identificados a partir da análise *Swot* apresentada, estruturam-se os objetivos operacionais (OO), respetivos indicadores e metas a alcançar (anexo3).

#### Objetivo estratégico 1: Promover o Sucesso Escolar

Este OE desdobra-se em 3 categorias de OO: os que se relacionam com o planeamento da ação educativa (1.1 a 1.4), com os resultados da ação educativa (1.5 a 1.8) e com mecanismos de alerta de desvios (1.9), conforme quadro em anexo 3.

##### Objetivos operacionais

- 1.1. Melhorar/otimizar o planeamento anual das atividades letivas envolvendo toda a comunidade escolar;
- 1.2. Melhorar/otimizar o planeamento modular e intermodular;
- 1.3. Divulgar e tornar acessíveis e transparentes os documentos estruturais de organização pedagógica, melhorando a comunicação interna;
- 1.4. Assegurar a diversidade de instrumentos | formas de avaliação;
- 1.5. Diminuir o nº de módulos em atraso;
- 1.6. Melhorar os níveis de assiduidade;
- 1.7. Melhorar a média das classificações /aluno;
- 1.8. Subir a taxa de conclusão (**indicador 4.a. EQAVET**);
- 1.9. Detetar precocemente fatores de risco de abandono ou de insucesso;

#### Objetivo estratégico 2: Promover oportunidades de crescimento pessoal e profissional assegurando a satisfação da comunidade escolar

Este OE desdobra-se em 3 categorias de OO: os diretamente relacionados com a ação pedagógica e a forma de a desenvolver usando a metodologia de projeto (cidadania social, ambiental e de aprofundamento da formação técnica – 2.1. a 2.3.); os de avaliação dos impactos e de satisfação (2.4) e os de criação de oportunidades de crescimento pessoal e profissional ( 2.5 e 2.6.).

##### Objetivos operacionais:

- 2.1. Conceber, desenvolver e avaliar, anualmente, um projeto de Cidadania Social que trabalhe a dimensão local, nacional, europeia ou internacional com a participação ativa dos stakeholders internos e externos.

2.2. Conceber, desenvolver e avaliar, anualmente, um projeto de Cidadania Ambiental que trabalhe a dimensão local, nacional, europeia ou internacional com a participação ativa dos *stakeholders* internos e externos.

2.3. Conceber, desenvolver e avaliar, anualmente, um projeto interdisciplinar ligado à área profissional do curso com a participação ativa dos *stakeholders* internos e externos.

2.4. Avaliar impacto dos projetos na satisfação/motivação/aprendizagem dos alunos e demais envolvidos.

2.5. Promover oportunidades de crescimento pessoal e profissional para alunos e staff que correspondam às necessidades e expectativas.

2.6. Assegurar a realização de ações de desenvolvimento profissional para o staff interno da escola que correspondam às necessidades e expectativas dos envolvidos.

### **Objetivo estratégico 3: Aprofundar trabalho com e para a comunidade**

Este OE desdobra-se em 2 OO que visam, sobretudo, potenciar sinergias entre as diferentes valências da escola. Cada uma delas encerra em si uma multiplicidade de públicos, parceiros, ações que se enriquecem mutuamente acrescentando enraizamento, motivação, aprendizagens que garantem um forte impacto no sucesso deste e dos outros objetivos estratégicos.

#### **Objetivos operacionais:**

3.1. Assegurar ligações curriculares e extracurriculares com as restantes valências da Escola: Universidade Sénior de Mértola.

3.2. Assegurar ligações curriculares e extracurriculares com as restantes valências da Escola: Escola de Caça, Pesca e Natureza.

### **Objetivo estratégico 4: Fomentar a empregabilidade e/ou prosseguimento de estudos**

Este OE desdobra-se em 3 categorias de OO: de facilitação dos processos de integração socioprofissional durante e após o curso de EFP (4.1. a 4.3.), de resultados (4.4 e 4.5) e de satisfação (4.6).

### **Objetivos operacionais:**

- 4.1. Fidelizar alunos aos locais de realização de FCT (nacionais ou internacionais)
- 4.2. Estabelecer pontes com mercado de trabalho local, nacional, europeu e internacional
- 4.3. Aproximar os alunos e a escola das instituições de ensino superior
- 4.4. Subir a taxa de colocação no mercado de trabalho/prosseguimento de estudos (indicador 5.a. EQAVET)
- 4.5. Subir a empregabilidade na área de estudos do curso (indicador 6.a. EQAVET)
- 4.6. Aumentar o grau de satisfação dos empregadores (indicador 6.b. EQAVET)

### **Objetivo estratégico 5: Promoção da imagem da Escola**

Este OE desdobra-se em 5 OO, todos relacionados com o trabalho de comunicação com o exterior através das redes sociais, órgãos de comunicação social e o sítio institucional da escola (site).

### **Objetivos operacionais:**

- 5.1. Dinamizar as redes sociais;
- 5.2. Produção de notas de imprensa;
- 5.3. Garantir a presença da escola em eventos promocionais de referência;
- 5.4. Dinamizar o sítio institucional.

### **Objetivo estratégico 6: Fomentar uma organização e gestão escolar de qualidade.**

Este é um objetivo estratégico transversal a todos os outros e compreende os seguintes objetivos operacionais:

- 6.1. Calendarizar as atividades e atribuir responsabilidades;
- 6.2. Reforçar o envolvimento dos *stakeholders* internos e externos;
- 6.3. Garantir a monitorização dos indicadores e análise dos indicadores;
- 6.4. Definir a estratégia de comunicação/divulgação necessários à implementação;
- 6.5. Obtenção do selo de qualidade EQAVET.

### 3.4. Identificação dos critérios (descritores EQAVET)

Os descritores são especificações que clarificam os critérios de cada uma das fases do ciclo de qualidade EQAVET. Ajudam a aferir os progressos feitos no âmbito da abordagem da garantia da qualidade e, em particular, perspetivar essa aferição em relação ao sistema europeu de garantia da qualidade EQAVET. Este exercício de aferição está focado nos descritores indicativos que, por seu lado, estão organicamente integrados nas respetivas fases do ciclo de qualidade. Os descritores podem ser utilizados para desenvolver matrizes de análise próprias adaptadas aos contextos da EPA.

O quadro que se segue apresenta, para cada fase do ciclo, os critérios de qualidade, os descritores indicativos e o resultado da aferição entre estes e as práticas de gestão na EPA. São assim detetados alguns pontos (a azul) em que se devem melhorar/otimizar as práticas e/ou o seu alcance.

Fase	Critério de qualidade	Descritores indicativos	Abordagem da EPA
<b>Planeamento</b>	- O planeamento reflete uma visão estratégica partilhada pelos <i>stakeholders</i>	As metas/objetivos políticas europeias, nacionais e regionais e locais são refletidos nos objetivos	✓
	- O planeamento inclui as metas/objetivos	São fixados e supervisionadas metas/objetivos explícitos	✓
	- As ações a desenvolver e os indicadores são adequados e coerentes	É organizada uma consulta permanente com as partes interessadas a fim de identificar necessidades locais/individuais específicas	✓
		As responsabilidades em matéria de gestão e desenvolvimento da qualidade foram explicitamente atribuídas	✓
		O pessoal participa desde o início do processo no planeamento, nomeadamente no que se refere a	✓

		desenvolvimento da qualidade	
		Planeiam-se iniciativas de cooperação com outros prestadores de EFP	✓
		As partes interessadas participam no processo de análise das necessidades	✓
		A EPA dispõe de um sistema de garantia da qualidade explícito e transparente	✓
<b>Implementação</b>	- Os planos de ação são concebidos em consulta com os <i>stakeholders</i> ;  - Os planos de ação decorrem das metas/objetivos visados;  - Os planos de ação são apoiados por diversas fases	Os recursos são adequadamente calculados/atribuídos	Os recursos humanos e financeiros são fatores limitantes
		São apoiadas de modo explícito parcerias pertinentes e abrangentes para levar a cabo as ações previstas	✓
		O Plano de Ação inclui o plano de formação para professores/formadores e não docentes	✓
		Os professores frequentam regularmente formação e desenvolvem cooperação com as entidades externas	✓
<b>Avaliação</b>	As avaliações de resultados e processos regularmente efetuadas permitem identificar as melhorias necessárias.	A autoavaliação é realizada anualmente	✓
		A avaliação abrange os processos e os resultados do ensino, incluindo a avaliação da satisfação do formando, assim como o desempenho e satisfação do pessoal	✓

		A avaliação inclui mecanismos de alerta rápido para desvios	✓
		A avaliação e a revisão incluem mecanismos adequados e eficazes para envolver as partes interessadas a nível interno e externo implementados sistemas de alerta rápido	✓
<b>Revisão</b>	Os resultados da avaliação são utilizados para se elaborarem planos de ação adequados à revisão das práticas existentes.	São recolhidas impressões dos formandos sobre as suas experiências individuais de aprendizagem e o ambiente de aprendizagem e ensino (através da ficha de auto e heteroavaliação e de avaliação modular e de desempenho do docente	✓
		É dado amplo conhecimento público da informação sobre os resultados da revisão	É necessário formalizar os momentos e formas de comunicação interna e externa sobre os resultados da revisão
		O resultado do processo de avaliação é debatido entre professores e alunos e entre direção pedagógica e professores	

### 3.5. Definição do conjunto de indicadores a utilizar face aos objetivos e metas a alcançar na gestão da oferta

Do conjunto dos dez descritores EQAVET, a ANQEP selecionou, nesta fase, um conjunto de quatro para as escolas iniciarem o seu processo de construção de sistemas de qualidade, e que foram também adotados na EP ALSUD:

- Indicador nº4: Taxa de conclusão em cursos de EFP (indicador de processo-produto/resultado)
  - a) Percentagem de alunos/formandos que completam cursos de EFP inicial (isto é que obtêm uma qualificação) em relação ao total dos alunos/formandos que ingressam nesses cursos.
- Indicador nº5: Taxa de colocação após conclusão de cursos de EFP (indicador de resultado)
  - a) Proporção de alunos/formandos que completam um curso de EFP e que estão no mercado de trabalho, em formação (incluindo nível superior) ou outros destinos, no período de 12-36 meses após a conclusão do curso.
- Indicador nº 6: Utilização das competências adquiridas no local de trabalho (indicador de resultado)
  - a) Percentagem de alunos/formandos que completam um curso de EFP e que trabalham na respetiva área profissional.
  - b3) Percentagem de empregadores que estão satisfeitos com os formandos que completaram um curso de EFP.

Estes elementos foram recolhidos pela Equipa da Qualidade e encontram-se preenchidos, para o ciclo de formação 2014/2017 e 2015/2018, nos quadros disponibilizados pela ANQEP (plataforma EQAVET). No ciclo de 2016/2019 e 2017/2020 apresentamos já a taxa de conclusão (indicador nº 4).

### 3.6. A situação da EP ALSUD face aos resultados dos indicadores de referência, nos ciclos de formação 2014/2017 e 2015/2018 e opções tomadas em conformidade com o quadro EQAVET

Nas tabelas que se seguem, para além dos ciclos de formação requeridos para o processo de alinhamento EQAVET, apresentamos o anterior (2013/2016) e os posteriores (2016/2019 e 2017/2020) para melhor analisar a evolução dos dados.

Os dados apresentados foram recolhidos até 31 de dezembro do ano terminal de cada ciclo formativo.

#### Taxa de conclusão (indicador nº 4 do EQAVET)

a. % alunos/formandos que completam curso de EFP inicial em relação ao total de alunos que ingressaram:

Ciclo de Formação	Turma que completa o ciclo	Nº alunos que ingressaram	Nº alunos que completaram o ciclo de formação	% alunos que concluíram
2013/2016	P131/P132	25	19	76%
2014/2017	P141/142	38	30	79%
2015/2018	P151	12	10	83%
2016/2019	P161	17	8	47%
2017/2020	P171/P172	16	14	88%

Os resultados apresentados na tabela acima permitem verificar que entre 2015 e 2018 a taxa de conclusão se situa acima dos 75% e que houve uma descida abrupta na turma do ciclo de formação que terminou em 2019. Este facto, deve-se a um número significativo de desistências/abandono que se verificou entre o início e o fim do ciclo. A turma compreendia alunos de elevada vulnerabilidade social e oriundos de processos de orientação vocacional mal dirigidos. Apesar dos esforços de toda a estrutura da escola e da comunidade que sempre se mobilizam para contrariar estas situações não foi possível reverter.

A análise destes resultados leva-nos a estabelecer para este indicador a meta de 75% como valor mínimo a atingir em cada ciclo de formação.

### **Taxa de colocação (indicador nº 5 do EQAVET)**

a. Percentagem de alunos/formandos que completam um curso de EFP e que estão no mercado de trabalho ou em formação (incluindo nível superior) no período de 12-36 meses após a conclusão do curso (no caso 12 meses após nos ciclos até 2019). No ciclo 2017/2020, os dados foram apurados 4 meses após o término da formação.

Ciclo Formativo	Turma que completa o ciclo	Nº alunos inseridos profissionalmente ou no ensino superior	Nº alunos que seguiu estudos	% alunos inseridos profissionalmente ou no ensino superior
2013/2016	P131/132	18	1	100
2014/2017	P141/142	25	5	100
2015/2018	P151	10	0	100
2016/2019	P161	7	1	100
2017/2020	P171/172	11	1	88

A empregabilidade e/ou a continuidade de estudos têm, com todos os alunos que concluem, taxas de 100%. Os alunos conseguem encontrar um lugar no mercado de trabalho específico na área de estudos ou generalista. Na maioria das situações, os alunos não têm suporte familiar que lhes assegure a procura de um trabalho dentro da área de estudos (em regra melhor remunerado, mas que pode demorar mais a encontrar) ou que lhes permita prosseguir estudos. Situação que os leva a procurar o enquadramento rápido no mercado de trabalho, ainda que, haja lugar a mudanças nas tipologias do trabalho assumido.

### **Utilização das competências adquiridas no local de trabalho (indicador nº 6 do EQAVET)**

a. % de alunos/formandos que completam um curso de EFP que trabalham em profissões diretamente relacionadas com o curso/área de EF que concluíram (dados atualizados em dezembro 2019 para os ciclos até 2019. No ciclo 2017/2020, os dados foram apurados 4 meses após o término da formação).

Ciclo Formativo	Turma que completa o ciclo	Nº alunos que trabalham na área de estudos	% alunos que trabalham na área de estudos
2013/2016	P131/132	6	32
2014/2017	P141/142	10	39
2015/2018	P151	5	50
2016/2019	P161	0	0
2017/2018	P171/P172	6	50

A média de empregabilidade na área de estudo é 43%. Seria desejável que subisse para valores entre os 50 e os 70% (essa é a meta estabelecida a 1 ano e 80% a 3 anos). A região de implementação da escola apresenta um fraco dinamismo económico e acumula um histórico de despovoamento que se traduz na fraca capacidade de absorção de recursos humanos. As áreas da animação sociocultural, que estão associadas ao setor da economia social, necessitam fortemente de recursos nas áreas da animação sociocultural, mas fruto da debilidade económica absorvem recursos humanos em funções mais indiferenciadas. Na área da gestão cinegética e do mundo rural, a renovação dos recursos humanos acontece, mas de forma lenta dadas as longas carreiras que as profissões exigem. Estes números e esta realidade reforçam a necessidade de todos os *stakeholders* desenvolverem, concertadamente, uma cultura (na sociedade e na escola) de empreendedorismo para que a formação possa também ela ser geradora de riqueza e geradora de postos de trabalho que respeitem o quadro legal e possa diminuir o trabalho sem direitos.

b. % de empregadores que estão satisfeitos com os formandos que completaram um curso EFP

Ciclo de formação	Turma que completa o ciclo	Nº empregadores satisfeitos 12 meses após o fim da formação	% empregadores Respondentes satisfeitos
2014/2017	P141/142	16	50
2015/2018	P151	5	50
2016/2019	P161	4	44
2017/2020	P171/172	na	na

Na – não se aplica (serão apurados os dados em junho 2021)

### 3.7. Metodologias de recolha de dados e de feedback (fontes, processos de recolha e de registo) relativos aos indicadores e descritores em uso na gestão da oferta de EFP

No processo de recolha de dados, cujos resultados e interpretação sustentam todo o processo de revisão e de melhoria são utilizados os instrumentos que a seguir se apresentam:

1. Inquéritos do processo de avaliação interna anual a alunos, docentes, não docentes e encarregados de educação, entidades de acolhimento de FCT e empregadores.

Os inquéritos são revistos anualmente, aplicados *on line*. Em algumas situações particulares pode ser aplicado presencialmente tomando o formato de entrevista. Os resultados são, posteriormente, compilados e analisados na forma de um relatório disponibilizado a todos os elementos inquiridos.

Nestes inquéritos inclui-se a recolha de dados para construção do plano de formação interno tendo em conta as expectativas e necessidades formativas identificadas.

Recolhem-se, também, os dados de empregabilidade e prosseguimento de estudos para o observatório de emprego e, ainda, sobre a aplicação de competências no mercado de trabalho e satisfação dos empregadores com o desempenho dos ex-alunos.

2. Instrumentos de avaliação do sucesso escolar (aproveitamento e assiduidade)

Trimestralmente e para análise em conselho de turma são produzidos mapas para apuramento do aproveitamento e da assiduidade. Destas reuniões resulta uma ata que compila todas as informações e resultados obtidos, assim como a definição das estratégias e melhorias a implementar e que é partilhada entre todos os elementos constituintes do conselho de turma. Além da avaliação objetiva dos parâmetros é realizada uma análise de contexto detalhada sobre cada aluno que permita planear uma intervenção diferenciada e dirigida com cada um dos alunos e dos encarregados de educação.

Semanalmente, é controlada a assiduidade, pelos diretores de turma, designados por orientadores educativos de turma (OET) na nossa organização, do qual resulta o plano de compensações/recuperações a acionar de imediato, funcionando como um mecanismo de alerta precoce e de monitorização intermédia.

3. Instrumento de avaliação de desempenho docente modular

Por cada módulo/UFCD é feita uma avaliação do docente pelos alunos que releva para a avaliação de desempenho anual realizada pela direção pedagógica. Esses dados são recolhidos no final de cada

módulo/UFCD e arquivados junto à documentação técnico pedagógica de cada módulo com validação por parte da direção pedagógica.

#### 4. Ficha de auto e heteroavaliação modular

Por cada módulo é realizada a avaliação (nas competências transversais e específicas) de cada aluno. A recolha é feita em sala pelo professor e entregue à direção pedagógica no final do módulo. Constitui um exercício de aferição das perceções da avaliação para os alunos e para os professores. Esta ficha foi alvo de melhoria, no ano letivo 2019/2020, para melhor explicitar os valores de referência no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, assim como a diversidade de instrumentos de avaliação utilizados e respetivo peso na nota final.

#### 5. Avaliação das atividades pedagógicas diferenciadas

O(s) professor(es) responsável (is) pelas atividades elaboram um relatório descritivo para apreciação do sucesso da atividade que é entregue à direção pedagógica. As informações que constam desse relatório relevam para análise em conselho de turma trimestral no ponto da ordem de trabalhos que diz respeito à avaliação do PCT.

### 3.8. Estratégia de monitorização de processos e resultados na gestão da oferta de EFP (mecanismos de alerta precoce, monitorizações intercalares dos objetivos traçados)

A estratégia e periodicidade de monitorização de cada processo depende da sua natureza e dos seus objetivos.

A assiduidade é controlada semanalmente através de mapas produzidos pelo sistema de gestão escolar adotado (*e-schooling*). Estes mapas destacam situações desviantes por um sistema de cores (semáforo) e indicando o número de horas a justificar e repor para regularização.

O aproveitamento é controlado sempre que são lançadas avaliações modulares pelo professor, o que pode acontecer a qualquer momento. O sistema de gestão identifica a data em que as notas foram lançadas e estas devem ser validadas e objeto de análise pelo OET. Em função da informação recolhida pode ser acionado de imediato o plano de recuperação do módulo.

A avaliação de desempenho docente é entregue à Direção Pedagógica após o término do módulo, assim como as auto e heteroavaliações modulares dos alunos. Ambos constituem uma parte do dossier técnico pedagógico.

Trimestralmente, em sede de conselho de turma, é feito o balanço do aproveitamento, assiduidade, grau de cumprimento das metas e níveis de satisfação com as atividades e projetos inscritos em PAA/PA e PCT e, em função disso, são definidas estratégias de atuação que se registam em ata. Os PCT são atualizados em função destes resultados pelo OET. Os registos individuais que sintetizam os resultados da avaliação, assiduidade, compensação de assiduidade e apreciação do desempenho geral ao longo do período são disponibilizados aos alunos e encarregados de educação em sede de reunião trimestral e são parte integrante do processo individual do aluno.

Trimestralmente, são monitorizados pelos OET ou Direção Pedagógica, os materiais técnico-pedagógicos dos módulos que terminaram em cada trimestre. Os resultados desta monitorização são comunicados aos professores responsáveis pelo mesmo e essa informação releva para efeitos de avaliação de desempenho docente anual.

Anualmente, é realizado o processo de avaliação interna e respetivo relatório cujos resultados são divulgados por toda a estrutura.

O PEE é revisto no final do período de vigência, três anos. A revisão do PEE é feito pela direção pedagógica e direção, com participação ativa de *stakeholders* internos e externos, é apresentado ao membros do conselho de administração e alvo de apreciação por parte do órgão consultivo que deve

emitir um parecer sobre o mesmo. Dele fará parte a avaliação do processo de implementação EQAVET.

Anualmente, é realizado também o relatório anual de atividade, elaborado pela direção pedagógica, s que afere o grau de cumprimento do PAA e que é disponibilizado à direção e ao conselho de administração.

### 3.9. Metodologias para análise contextualizada dos resultados alcançados e definição das melhorias a introduzir na gestão da EFP

A análise periódica dos dados, comparação com as metas estabelecidas e identificação dos desvios existentes permite identificar desvios que conduzem à necessidade de definir estratégias alternativas que constarão dos planos de melhoria construídos com a participação de todos os *stakeholders*.

A análise dos dados deve atender, não só à análise objetiva dos indicadores quantitativos como a fatores de contexto que podem ou não ser favoráveis relacionados com fatores externos ou internos à escola, família, comunidade que devem ser identificados e que podem implicar outros níveis de intervenção para lá da esfera da escola.

O Relatório Anual de Atividades será o documento, por excelência, que incide sobre os resultados dos principais indicadores e tem como missão auxiliar na definição ou redefinição de objetivos, metas, estratégias para o ano seguinte. Este relatório deve ser elaborado até 1 de outubro do ano letivo seguinte para que cumpra o seu papel de documento de apoio à planificação do ano letivo seguinte. Deste relatório constarão, também, os dados do observatório de emprego (empregabilidade, prosseguimento de estudos, grau de satisfação das entidades empregadoras), relativos ao último ciclo de formação e recolhidos seis meses após o término do mesmo.

### 3.10. Informação a disponibilizar relativa à melhoria contínua da oferta da EP ALSUD, sua periodicidade e formas de divulgação.

A disponibilização de informação relativa à melhoria contínua é disponibilizada por recurso a meios de comunicação internos e externos que garantam o acesso igualitário aos seus destinatários e que garanta a confidencialidade dos dados a que a EPA está obrigada por lei.

Assim, a EPA utiliza diferentes meios de divulgação de informação em função dos conteúdos da informação e da tipologia de destinatários.

<b>Destinatário</b>	<b>Tipo de informação</b>	<b>Meio de divulgação</b>	<b>Periodicidade</b>
<b>Equipa interna</b>	Documentos estruturantes (Estatutos Entidade proprietária e da EPA, PEE/DB, RI   Documentos de monitorização periódica (administrativos, financeiros e pedagógicos)	Mail interno;	Diária
		Pasta de acesso reservado à equipa interna em servidor	Mensal (apoios escolares, compras e pagamentos   reuniões de equipa)
		Reuniões de equipa	Anual (Plano Atividades Entidade Proprietária e Relatório de Atividades)
<b>Stakeholders internos</b>	Documentos estruturantes (Estatutos, PEE/DB, RI)  Documentos orientadores (PAA/PA, PCC, PCT, RAA);  Documentos EQAVET: Plano de Ação e de Melhoria.  Documentos de resultados: RAA; Pautas, Atas, Mapas de dados: taxas de conclusão,	Mail interno	Diário
		Pasta de acesso condicionado	Anual (PEE/DB, RI, PCC, RAA)
			Trimestral (PCT, Plano de Ação e de Melhoria)
			Trimestral (pautas e atas)
		Local físico, acessível, visível e identificado	Anual

	empregabilidade, satisfação dos empregadores)	para o efeito no edifício da EPA	(resultados avaliação interna)
			Trimestral
		Reuniões de avaliação	
<b>Stakeholders internos e externos</b>	Documentos estruturais de domínio público e divulgação obrigatória (Estatutos, PEE/DB, RI, PAA)	Mail	Diário
		Site	Mensal
		Redes Sociais	Semanal
		Reunião de órgão do conselho consultivo	Anual
	Evidências da ação educativa	Site	
<b>Comunidade escolar</b>	Plano de atividades – projetos de interesse comunitário /divulgação da ação educativa / promoção da imagem da escola	Agenda Cultural	Trimestral
		Outros órgãos de comunicação locais, regionais ou nacionais	Mensal
		Site	

# ANEXOS

## **ANEXO 1**

### ***Stakeholders* externos e internos face ao ciclo de qualidade**

Tabela 1 – Stakeholders externos face ao ciclo da qualidade

STAKEHOLDERS EXTERNOS	PLANEAMENTO	IMPLEMENTAÇÃO	AVALIAÇÃO	REVISÃO
Câmara Municipal de Mértola	MI	MI	MI	MI
Junta de Freguesia de Mértola	I	I	I	I
Santa Casa da Misericórdia de Mértola	I	I	I	I
Associação de Empresários do Vale do Guadiana	MI	MI	MI	MI
Clube Náutico de Mértola	I	I	I	I
Clube Futebol Guadiana	I	I	I	NA
Parque Natural do Vale do Guadiana - ICNF	I	I	I	I
Campo Arqueológico de Mértola	I	I	I	NA
Associação de Defesa do Património de Mértola	I	I	I	NA
Cooperativa Agrícola do Guadiana	I	NA	NA	NA
Foodnet Work	MI	MI	MI	MI
Centro de Saúde Mértola	I	I	I	NA
GNR – Escola Segura	I	I	I	NA
GNR / SEPNA	I	I	I	I
ACOS – Associação de Criadores de Ovinos do Sul	I	I	NA	NA
Federação de Caça da Comunidade Valenciana	I	I	NA	NA
Zonas de Caça de Mértola	I	I	I	NA
Clube Português de Monteiro	I	MI	I	I

MI      Muito importante  
I        Importante  
NA      Não Aplicável

Tabela 2 – Stakeholders internos face ao ciclo da qualidade

STAKEHOLDERS INTERNOS	PLANEAMENTO	IMPLEMENTAÇÃO	AVALIAÇÃO	REVISÃO
DIRETORA DA ESCOLA	MI	MI	MI	MI
DIRETORA PEDAGÓGICA	MI	MI	MI	MI
CHEFE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	MI	MI	MI	MI
COORDENADOR DE CURSO 1	MI	MI	MI	MI
COORDENADOR DE CURSO 2	MI	MI	MI	MI
ORIENTADOR EDUCATIVO DE TURMA 1	MI	MI	MI	MI
ORIENTADOR EDUCATIVO DE TURMA 2	MI	MI	MI	MI
ALUNOS	MI	MI	MI	MI
PAIS E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO	MI	MI	MI	MI

MI Muito Importante

I Importante

NA Não Aplicável

## **ANEXO 2**

### **Diagnóstico face aos princípios EQAVET**

PRINCÍPIOS EQAVET	Práticas de gestão da EFP	Cumpre	Não cumpre	Em desenvolvimento	OBSERV / Evidências
Visão Estratégica e visibilidade dos processos e resultados na gestão EFP	As metas/objetivos estabelecidos estão alinhados com as políticas europeias, nacionais e regionais	x			Opções formativas PEE/DB Estatutos da Escola Profissional
	Ações traduzem a visão estratégica partilhada pelos <i>stakeholders</i> internos e externos	X			Atas das reuniões;  Plano Anual de Atividades (PAA)
	Relação entre metas/objetivos estabelecidos e a sua monitorização através dos indicadores é explícita	X			Plano Anual de Atividades (PAA/PA)  Projetos Curriculares de Curso e de Turma (PCC, PCT)  Atas dos conselhos de turma e conselhos pedagógicos  Resultados da avaliação interna anual
	A atribuição de responsabilidades em matéria de garantia da qualidade é explícita	X			Estatutos Regulamento Interno (RI)
	As parcerias e iniciativas de cooperação com outros operadores são planeados	X			Plano de Ação/Atividades  Atas das reuniões
	O sistema de garantia da qualidade em uso é explícito e conhecido pelos <i>stakeholders</i> internos e externos	X			Atas das reuniões do órgão consultivo  PEE e PAA da entidade proprietária e da Escola Profissional
	Envolvimento dos <i>stakeholders</i> internos e externos	Os profissionais participam, desde o início, no planeamento dos diferentes aspetos da oferta formativa, incluindo o processo de garantia da qualidade	x		

	Os stakeholders internos e externos são consultados na identificação e análise de necessidades locais (alunos/formandos e mercado de trabalho) e a sua opinião é tida em conta na definição da oferta formativa	x			Atas das reuniões  Inquéritos/relatórios de acompanhamento e avaliação da Formação em Contexto de Trabalho
Melhoria contínua da EFP utilizando os indicadores relacionados	Os planos de ação traduzem as mudanças a introduzir em função da informação produzida pelos indicadores selecionados	X			Projetos curriculares de turma (PCT)
	O processo de autoavaliação, consensualizado com os <i>stakeholders</i> internos e externos, é organizado com base na informação produzida pelos indicadores selecionados	x			Resultados do processo de avaliação interna anual  Relatórios de FCT de edições anteriores do curso  Ficha de auto e heteroavaliação modular

### 1.1.1. Fase 2 - Implementação

PRINCÍPIOS EQAVET	Práticas de gestão da EFP	Cumpre	Não cumpre	Em desenvolvimento	OBSERV/ Evidências
Visão estratégica e visibilidade dos processos e resultados na gestão EFP	Os recursos humanos e materiais/financeiros são dimensionados e afetados de forma a alcançar os objetivos traçados nos planos de ação	X			Relatórios de contas  Planos de atividades anual
	Ações de formação contínua são disponibilizadas com base em necessidades de desenvolvimento de competências profissionais	X			Certificados de presença  Ações/atividades planeadas e executadas em áreas em que foram realizadas as ações
Envolvimento dos <i>stakeholders</i>	Os profissionais frequentam	x			Certificados de participação nas ações

	periodicamente as ações de formação disponibilizadas e colaboram com os <i>stakeholders</i> externos para melhorar o seu desempenho				
	As parcerias estabelecidas são utilizadas como suporte da implementação dos planos de ação	x			Planos de atividades (PAA/PA)  Projetos Curriculares de Curso e Turma (PCC e PCT)
Melhoria contínua da EFP utilizando os indicadores selecionados	As mudanças são introduzidas de acordo com os planos de ação de melhoria definidos	X			Atas das reuniões de conselhos de turma (ponto de avaliação do PCT)
	Os instrumentos e procedimentos de recolha de dados, consensualizados com os <i>stakeholders</i> internos e externos, são aplicados no quadro do processo de autoavaliação definido.	x			Processo de avaliação interna anual  Relatório de FCT (tutores de FCT)

### 1.1.2. Fase 3 - Avaliação

PRINCÍPIOS EQAVET	Práticas de gestão da EFP	Cumpre	Não cumpre	Em desenvolvimento	OBSERV/ Evidências
Visão estratégica e visibilidade dos processos e resultados na gestão EFP	Mecanismos de alerta precoce para antecipar desvios aos objetivos traçados estão instituídos	x			Comunicação com os encarregados de educação (atas das reuniões, registos/sumários dos Orientadores Educativos de Turma)  Registos de assiduidade dos alunos atualizados e sempre disponíveis para consulta
Envolvimento dos <i>stakeholders</i>	Mecanismos que garantam o envolvimento dos <i>stakeholders</i> internos	x			Atas das reuniões de internos

internos e externos	e externos na avaliação estão constituídos				Atas das reuniões com parceiros externos  Relatório de FCT preenchido pelos tutores de FCT
	Os resultados da avaliação são discutidos com os <i>stakeholders</i> internos e externos	x			Os resultados são apresentados anualmente numa cerimónia pública de apresentação dos resultados da avaliação interna e do plano de atividades anual
Melhoria contínua da EFP utilizando os indicadores seleccionados	A autoavaliação periódica utiliza um referencial consensualizado com os <i>stakeholders</i> internos e externos e identifica as melhorias a introduzir, em função da análise da informação produzida	x			Atas das reuniões da equipa dinamizadora da qualidade
	As melhorias a introduzir a nível de processos e resultados têm em conta a satisfação dos <i>stakeholders</i> internos e externos	X			Plano de Melhoria

### 1.1.3. Fase 4 - Revisão

PRINCÍPIOS EQAVET	Práticas de gestão da EFP	Cumpre	Não cumpre	Em desenvolvimento	OBSERV/ Evidências
Visão estratégica e visibilidade dos processos e resultados na gestão EFP	Os resultados da avaliação, e os procedimentos necessários à revisão das práticas existentes consensualizados com os <i>stakeholders</i> , são tornados públicos	x			Registos da cerimónia pública de apresentação de resultados/Dia do Diploma  Resultados divulgados no site e fisicamente em local próprio na escola
Envolvimento dos <i>stakeholders</i>	O feedback dos <i>stakeholders</i>	x			

internos e externos	internos e externos é tido em consideração na revisão das práticas existentes				Atas das reuniões de internos e externos
Melhoria contínua da EFP utilizando os indicadores selecionados	Os resultados da avaliação e as mudanças a introduzir sustentam a elaboração dos planos de ação adequados	X			Plano de ação (PA) Planos de melhoria contínua
	Revisões são planeadas e informam a regular atualização das práticas	X			Atas das reuniões Calendário anual de monitorização

## **ANEXO 3**

### **Quadro de Identificação de Objetivos, Indicadores, Metas e Evidências**

Objetivo	Objetivo Operacional	Indicador	Metas	Período	a 3 anos	Evidências
<b>1. Promover o sucesso escolar</b>				<b>1 ano</b>		
	<b>1.1. Melhorar/otimizar o planeamento anual das atividades letivas envolvendo toda a comunidade escolar</b>	Taxa de planificações anuais entregues	<b>80%</b>	Entregues entre 1 semana antes do início do ano letivo até final de novembro	<b>100%</b>	Planificações anuais
	<b>1.2. Melhorar/otimizar o planeamento modular e intermodular</b>	Taxa de planificações modulares entregues	<b>90%</b>	1 semana antes do início do módulo/JFCD	<b>100%</b>	Planificações modulares
	<b>1.3. Divulgar e tornar acessíveis e transparentes os documentos estruturais de organização pedagógica, melhorando a comunicação interna</b>	Taxa de execução de documentos ... Conclusão e divulgação dos documentos: PEE   Plano de atividades   Projeto curricular de curso e de turma   Relatório anual de atividades	<b>90%</b>	Até final do 1º P	<b>100%</b>	PEE   Plano de atividades   Projeto curricular de curso e de turma   Relatório anual de atividades   Comunicações internas  Divulgação dos documentos no site (Plano de Atividades Anual e

<p><b>Relatório Anual de Atividades);</b></p> <p><b>Disponíveis para consulta em papel na Escola em lugar acessível</b></p> <p><b>Planificações modulares</b></p> <p><b>Grelhas de avaliação modular</b></p>				
	<p><b>100% dos módulos avaliados através de, pelo menos, 3 instrumentos de avaliação diferentes</b></p>	<p><b>80% dos módulos avaliados através de, pelo menos, 3 instrumentos de avaliação diferentes</b></p>	<p><b>80%</b></p>	<p><b>1.4. Assegurar a diversidade de instrumentos   formas de avaliação usadas / módulos   UFCD</b></p>
<p><b>Mapa de monitorização mensal</b></p> <p><b>Registo de avaliação trimestrais</b></p> <p><b>Registo de avaliação no ciclo de formação</b></p>	<p><b>Taxa de realização de 80% - 100% no final do ano letivo</b></p>	<p><b>Taxa de realização de 80% - 100% no final do ano letivo</b></p>	<p><b>Taxa de realização entre 80-100%</b></p>	<p><b>1.5. Aumentar taxa de realização de módulos</b></p>

1.6. Aumentar a taxa de assiduidade	% aulas assistidas por alunos, por turma e por disciplina	Taxa de assiduidade entre 90-100% e entre 95-100% na FCT	Taxa de assiduidade de 80% - 100% no final do ano letivo e de 95-100% na FCT	Taxa de assiduidade de 80% - 100% no final do ano letivo	Mapa de monitorização mensal Registo de avaliação trimestrais e anuais; Registo de faltas/módulo/disciplina Registo de faltas por alunos e por turma
1.7. Melhorar a média das classificações /aluno	% alunos cuja média subiu /período	50% dos alunos tenham subido a média das classificações em cada período	50% dos alunos tenham subido a média das classificações em cada ano	60-75% dos alunos tenham subido a média das classificações no final do ciclo de formação	Registo de avaliação trimestrais Registo individual dos alunos com média às disciplinas Registo Biográfico do aluno
1.8. Subir a taxa de conclusão (indicador 4.a. EQAVET)	Taxa de conclusão	75%	n.a.	75-100%	Certificados de habilitação e diplomas
1.9. Detetar precocemente fatores de risco de abandono ou de insucesso	Nº de intervenções realizadas	Diminuir o abandono para menos de 20%	Em cada ano letivo	Em cada ciclo formativo	Lista de alunos interna e em SIGO; Atas das intervenções

<p><b>2. Promover oportunidades de crescimento pessoal e profissional assegurando a satisfação da comunidade escolar;</b></p>	<p><b>2.1. Conceber, desenvolver e avaliar, anualmente, um projeto de Cidadania Social que trabalhe a dimensão local, nacional, europeia ou internacional com a participação ativa dos stakeholders internos e externos</b></p>	<p>Taxa de alunos envolvidos no projeto de cidadania social</p>	<p>Envolvimento de 80% dos alunos</p>	<p>Em cada ano letivo</p>	<p>90-100%</p> <p>Avaliação positiva no critério de avaliação do módulo  UFCD que dependa do projeto  </p> <p>Atas das reuniões preparatórias e de conselho de turma</p>
<p><b>2.2. Conceber, desenvolver e avaliar, anualmente, um projeto de Cidadania Ambiental que trabalhe a dimensão local, nacional, europeia ou internacional com a participação ativa dos stakeholders internos e externos</b></p>	<p>Taxa de alunos envolvidos no projeto de cidadania ambiental</p>	<p>Envolvimento de 80% dos alunos</p>	<p>Em cada ano letivo</p>	<p>90-100%</p>	<p>Avaliação positiva no critério de avaliação do módulo  UFCD que dependa do projeto  </p> <p>Atas das reuniões preparatórias e de conselho de turma</p>
<p><b>2.3. Conceber, desenvolver e avaliar, anualmente, um projeto interdisciplinar ligado à área profissional do curso com a participação ativa dos stakeholders internos e externos</b></p>	<p>Taxa de alunos envolvidos projeto integrador de competências científicas, técnica e tecnológicas</p>	<p>Envolvimento de 80% dos alunos</p>	<p>Em cada ano letivo</p>	<p>90-100%</p>	<p>Avaliação positiva no critério de avaliação do módulo  UFCD que dependa do projeto  </p> <p>Atas das reuniões   PCC e PCT</p>
<p><b>2.4. Avaliar impacto dos projetos na satisfação/motivação/aprendizagem dos alunos e demais envolvidos</b></p>	<p>% alunos e outros elementos envolvidos satisfeitos ou muito satisfeitos</p>	<p>Impacto positivo em 80% dos itens de avaliação do relatório</p>	<p>Em cada ano letivo</p>	<p>90-100%</p>	<p>Resultados obtidos na aplicação do processo de avaliação interna anual   Relatório Anual de Atividades</p>

<p><b>2.5. Promover oportunidades de crescimento pessoal e profissional para alunos e staff que correspondam às necessidades e expectativas</b></p>	<p>Taxa de alunos e staff envolvidos projeto Erasmus/ano ou outro</p>	<p>20% alunos a realizar estágios Erasmus 30% staff a realizar <i>jobshadowing</i></p>	<p>Em cada ano letivo</p>	<p>30% alunos 40% staff</p>	<p>Relatórios de projeto/estágio/<i>jobshadowing</i></p>
<p><b>2.6. Assegurar a realização de ações de desenvolvimento profissional para o staff interno da escola que correspondam às necessidades e expectativas dos envolvidos</b></p>	<p>Nº elementos do staff /ação de formação</p>	<p>Todos os elementos do staff realizem, pelo menos, uma ação /ano</p>	<p>Ao longo do ano letivo</p>	<p>Todos os elementos do staff realizem, pelo menos, três ações /ano</p>	<p>Relatórios das ações frequentadas   certificados</p>
<p><b>3. Aprofundar trabalho com e para a comunidade</b></p>	<p><b>3.1. Assegurar ligações curriculares e extracurriculares com as restantes valências da Escola: Universidade Sénior de Mértola</b></p>	<p>Nº de “momentos de contacto” entre EPA e USM</p>	<p>Em cada ano letivo</p>	<p>6-9 momentos</p>	<p>Trabalhos realizados  Fotos   materiais de divulgação   produto final</p>
<p><b>3.2. Assegurar ligações curriculares e extracurriculares com as restantes valências da Escola: Escola de Caça, Pesca e Natureza</b></p>	<p>Nº de “momentos de contacto” entre EPA e ECPN</p>	<p>Que existam, pelo menos, 2 momentos para os alunos de TGC e 1 para os de TGD</p>	<p>6 momentos - TGC 3 momentos - TGD</p>	<p>6 momentos - TGC 3 momentos - TGD</p>	<p></p>

<p><b>4. Fomentar a empregabilidade e/ou prosseguimento de estudos</b></p>	<p><b>4.1. Fidelizar alunos aos locais de realização de FCT (nacionais ou internacionais)</b></p>	<p>Taxa de alunos que ficaram a trabalhar nos locais de FCT</p>	<p>20% dos alunos</p>	<p>n.a.</p>	<p>Até 6 meses após a conclusão do curso</p>	<p>Contrato de trabalho   descontos para a SS</p>
	<p><b>4.2. Estabelecer “pontes” com mercado de trabalho local, nacional, europeu e internacional</b></p>	<p>Número de novos protocolos estabelecidos</p>	<p>Aumento de 10% /ano</p>	<p>Ao longo do ano letivo</p>	<p>30% /três anos</p>	<p>Protocolos estabelecidos</p>
	<p><b>4.3. Aproximar os alunos e a escola das instituições de ensino superior</b></p>	<p>Nº de momentos de contacto (visitas, sessões esclarecimento)</p>	<p>2 visitas/ano a instituições ensino superior 2 sessões de esclarecimento</p>	<p>Ao longo do ano letivo</p>	<p>4-6 visitas/três anos</p>	<p>Nº alunos a prosseguir estudos</p>
	<p><b>4.4. Subir a taxa de colocação no mercado de trabalho/prosseguimento de estudos</b> <b>(indicador 5.a. EQAVET)</b></p>	<p>Taxa de alunos colocados ou no ensino superior</p>	<p>50% dos alunos colocados</p>	<p>60-70%</p>	<p>80%, no período de 12-36 meses após a conclusão do curso</p>	<p>Contrato de trabalho   descontos para a SS   matrículas no ensino superior</p>
	<p><b>4.5. Subir a taxa de empregabilidade na área de estudos do curso</b> <b>(indicador 6.a. EQAVET)</b></p>	<p>% de alunos diplomados que trabalham nas áreas de estudos</p>	<p>30% dos diplomados a trabalhar na área</p>	<p>40-60%</p>	<p>70% No período de 12-36 meses após a</p>	<p>Contrato de trabalho   descontos para a SS</p>

					conclusão do curso	
4.6. Aumentar o grau de satisfação dos empregadores	% de empregadores satisfeitos ou muito satisfeitos	n.a.	n.a.		80-100%	Resposta aos inquéritos aos empregadores
<b>(indicador 6.b. EQAVET)</b>						
5. Promoção da imagem da escola	5.1. Dinamizar as redes sociais	Nº de post colocados nas redes/ano	1 por semana	Ao longo do ano letivo	36 por ano letivo	Posts colocados
	5.2. Produção de notas de imprensa	Nº de notas de imprensa	1 por mês	Ao longo do ano letivo	10 por ano letivo	Notas de imprensa produzidas
	5.3. Garantir a presença da escola em eventos promocionais de referência	Nº eventos em que se participou	1 em cada trimestre	Ao longo do ano letivo	25-30 por ciclo de formação	Fotos e notícias relativas aos eventos
	5.4. Dinamizar o sítio institucional	Nº de atualizações	1 em cada trimestre	3 por ano letivo	6-9 por ciclo de formação	Conteúdos das atualizações (textos/fotos/documentos)

<b>6. Fomentar uma organização e gestão escolar de qualidade</b>						
<b>6.1. Calendarizar as atividades e atribuir responsáveis</b>	<b>2 reuniões</b>	<b>2 reuniões anuais</b>	<b>6 reuniões por ciclo de formação</b>	<b>Atribuições da equipa espelhados nos documentos: estatutos e regulamento interno</b>		
<b>6.2. Reforçar o envolvimento dos stakeholders internos e externos</b>	<b>Nº de momentos de reforço</b>	<b>8 reuniões anuais</b>	<b>24 reuniões por ciclo de formação</b>	<b>Atas das reuniões</b>		
<b>6.3. Garantir a monitorização dos indicadores e análise dos indicadores</b>	<b>Nº de momentos de recolha de dados / indicador</b>	<b>20 recolhas/ ano</b>	<b>60 recolhas/ciclo de formação</b>	<b>Quadros de monitorização /indicador</b>		
<b>6.4. Definir a estratégia de comunicação/divulgação necessários à implementação</b>	<b>Nº de momentos de comunicação/divulgação</b>	<b>10 publicações/ ano</b>	<b>30 publicações /ciclo de formação</b>	<b>Publicações (notícias, fotos, vídeos, etc)</b>		
<b>6.5. Obter o selo de qualidade EQAVET</b>	<b>Obtenção do selo</b>		<b>Renovar a acreditação</b>	<b>Redes Sociais</b>		<b>Site</b>