

Relatório Final

CAF Educação

Agrupamento de Escolas de Águeda



Apoio:

another  step



Equipa de autoavaliação

Coordenadora da EAA:	Cidália Rodrigues
Representantes do Pessoal Docente (PD)	José Santos, Cidália Rodrigues, Aristides Rodrigues, Helena Frade, Felisbela Rodrigues e Arminda Fernandes
Representantes do Pessoal Não Docente (PND)	Rosa Fernandes
Representante(s) dos Alunos	Luna Silva (6ºA)
Representante dos Pais/Encarregados de Educação	Carla Henriques
Representante(s) dos Parceiros	-----



Índice

EQUIPA DE AUTOAVALIAÇÃO.....	2
ÍNDICE.....	3
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	4
DEFINIÇÃO DE TERMOS.....	5
1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	7
2. ENQUADRAMENTO.....	8
3. PREPARAÇÃO E CONDUÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO.....	9
4. RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO.....	11
4.1. TAXAS DE PARTICIPAÇÃO.....	11
4.2. CRITÉRIOS DE MEIOS.....	12
4.2.1. PONTOS FORTES.....	12
4.2.2. ÁREAS DE MELHORIA.....	13
4.3. CRITÉRIOS DE RESULTADOS.....	14
4.3.1. PONTOS FORTES.....	14
4.3.2. ÁREAS DE MELHORIA.....	15
4.4. RESULTADOS GLOBAIS.....	16
5. ÁREAS DE MELHORIA A IMPLEMENTAR.....	16
6. CONCLUSÃO.....	20
7. APÊNDICES.....	21
7.1. A CAF EDUCAÇÃO.....	22
7.2. PONTUAÇÃO DA GRELHA DE AUTOAVALIAÇÃO.....	24
7.3. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO.....	26
ANEXOS.....	28
BIBLIOGRAFIA E FONTES CONSULTADAS.....	29



Lista de siglas e acrónimos

AA.....	Autoavaliação
AL.....	Alunos
AM.....	Ação (ou ações) de Melhoria
CAF.....	Common Assessment Framework (Estrutura Comum de Avaliação): modelo de gestão da qualidade e da melhoria para organizações públicas
CAF-Educação.....	Modelo CAF (<i>Common Assessment Framework</i> , em português: Estrutura Comum de Avaliação) adaptado para as organizações educativas (versão 2013). Poderá encontrar informação mais detalhada sobre o modelo no site oficial da CAF em Portugal (https://www.caf.dgaep.gov.pt/)
DGAEP.....	Direção Geral da Administração e do Emprego Público (https://www.dgaep.gov.pt/)
EAA.....	Equipa de autoavaliação (do observatório de qualidade ou equivalente), sobre a qual recaem as tarefas de coordenação do processo de autoavaliação na organização. É constituída por vários elementos: alunos, pais/EE, docentes, não docentes e parceiros.
EE.....	Pais e/ou Encarregados de Educação das crianças/alunos
EFQM.....	European Foundation for Quality Management (https://www.efqm.org/)
EIPA.....	European Institute of Public Administration, entidade europeia responsável pela definição e evolução do modelo CAF para as organizações públicas europeias, onde se incluem as organizações educativas (https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/)
GAA.....	Grelha de autoavaliação
IGEC.....	Inspeção Geral da Educação e Ciência (http://www.ige.min-edu.pt/)
PAM.....	Plano de ações de melhoria
PD.....	Pessoal docente
PEA/PEE.....	Projeto Educativo do agrupamento ou escola não agrupada
PND.....	Pessoal não docente
TQM.....	<i>Total Quality Management</i> (Gestão da Qualidade Total), estratégia de administração orientada para criar consciência de qualidade em todos os processos organizacionais



Definição de termos¹

- Aluno/Formando..... Pessoas que estão a aprender num contexto organizado e estruturado e/ou que frequentam um curso de formação.
- Análise SWOT..... Análise dos Pontos fortes (Strengths), dos Pontos fracos (Weaknesses), das Oportunidades (Opportunities) e das Ameaças (Threats) de, e para, uma organização.
- Bench learning..... É um processo pelo qual uma organização pode comparar o seu desempenho com outras organizações. Esta técnica pode ser uma ferramenta poderosa e eficaz para o progresso da organização, pois explora princípios básicos como «não reinventar a roda» e «aprender com os outros». A CAF, bem como outras ferramentas de análise organizacional, pode ser utilizada com esta finalidade. O *bench learning* enfatiza o processo de aprendizagem e não apenas uma comparação de indicadores, factos e medidas.
- Benchmarking..... Existem inúmeras definições de benchmarking, mas as palavras-chave associadas com este termo são “comparar com os outros”. O Benchmarking consiste simplesmente em fazer comparações com outras organizações e depois aprender as lições retiradas dessas comparações.
- Cidadão/Cliente..... No âmbito da CAF-Edu considera-se que o termo “Cidadão/Cliente” quando nos referimos a alunos e pais/encarregados de educação que usufruem da instituição educativa. De forma mais lata, a expressão cidadão/cliente reflete o relacionamento complexo entre a administração e o seu público. A pessoa para quem os serviços são dirigidos tem de ser considerada como cidadão, membro de uma sociedade democrática com direitos e deveres (ex. contribuinte, político, etc.). A pessoa deve também ser considerada como cliente, não só no contexto da prestação de serviços, onde adota a posição de beneficiário, mas também no contexto em que tem de cumprir deveres (pagamento de impostos ou multas/coimas) onde tem o direito de ser tratado com equidade e cortesia sem negligenciar o interesse pelas suas necessidades.
- Comunidade educativa ... Conjunto mais alargado de atores que extravasa a comunidade escolar, constituído por pessoas/instituições que pertencem à própria escola/agrupamento de escolas, e outras que lhes sejam externas. Esta comunidade compreende, igualmente, os representantes dos municípios e das organizações e associações que desenvolvem atividades no âmbito social, económico, cultural e científico e se mostram interessados no processo educativo local (e regional) da escola/agrupamento de escolas.
- Comunidade escolar.. Conjunto de atores que pertencem à própria escola/agrupamento de escolas, Esta comunidade integra alunos, pais/EE, docentes, funcionários e o Ministério da Educação.
- Excelência..... Práticas de gestão da organização, bem como resultados alcançados de grande relevância com base nos conceitos fundamentais da Gestão da Qualidade Total, tal como formulados pela EFQM. Inclui a orientação por resultados, a focalização no cliente, a liderança e a constância de propósitos, a gestão por processos e factos, o envolvimento das pessoas, a melhoria contínua, inovação, parcerias com benefícios mútuos, e responsabilidade social corporativa.

¹ Fonte: DGAEP (2013). Estrutura comum de avaliação: CAF Educação (1st ed.). Lisboa: DGAEP (Direção Geral da Administração e do Emprego Público).



- Indicadores Medidas que são indicativas, ou seja, que demonstram os resultados de uma ação.
- Parcerias..... Relação de trabalho duradoura com outras entidades, numa base comercial ou não, que visa atingir um objetivo comum, criando assim uma mais-valia para a organização, para os seus clientes e outras partes interessadas.
- Partes interessadas ... Designa todos aqueles que têm um interesse, financeiro ou não, nas atividades da organização. As partes interessadas internas e externas podem ser classificadas em quatro categorias principais: as autoridades políticas; os cidadãos/clientes; as pessoas que trabalham na organização; os parceiros.
- Pessoas..... No âmbito da CAF-Edu considera-se o uso do termo “Pessoas” quando nos referimos ao pessoal docente e não docente da organização escolar (Recursos Humanos).
- Pessoas/Colaboradores Todos os colaboradores da organização, incluindo os que trabalham a tempo inteiro, a tempo parcial, de forma definitiva ou temporariamente.
- Responsabilidade social Compromisso estabelecido pelas organizações do setor público e privado para contribuírem para o desenvolvimento sustentável, trabalhando com os seus colaboradores, as suas famílias, comunidades locais e com a sociedade para melhorar a qualidade de vida. O objetivo é trazer benefícios, tanto para as organizações como para a sociedade em geral.



1. Sumário executivo²

O presente relatório tem como principal objetivo proceder à apresentação do processo de autoavaliação realizado no Agrupamento de Escolas de Águeda, que decorreu durante o ano letivo 2018/2019. Para a realização desta autoavaliação, o agrupamento recorreu ao modelo europeu de autoavaliação CAF (Common Assessment Framework), criado para o efeito, envolvendo todos os colaboradores (Pessoal Docente e Pessoal Não Docente) e comunidade Educativa (alunos, Pais/Encarregados de Educação e Parceiros).

O processo de autoavaliação permite a identificação com clareza o que a escola faz de bem e no que a mesma precisa de melhorar, procurando assim a melhoria da qualidade do serviço prestado pelo Agrupamento de Escolas de Águeda, estimulando uma cultura de qualidade e exigência.

Neste processo foram identificados como principais resultados alcançados: a liderança, realçando o apoio e as orientações claras; o planeamento e estratégias, destacando uma comunicação eficaz, através de diferentes canais e a sua monitorização; as pessoas, salientando o trabalho colaborativo e a procura permanente de melhoria das suas competências; Parcerias e recursos, relevando a forma como a escola interage com a comunidade envolvente e tecido empresarial; A inovação tecnológica, destacando a implementação dos sumários eletrónicos e as plataformas de apoio e, por fim, os processos-chave, em que se salienta os resultados do processo ensino-aprendizagem.

Por fim foram apresentadas algumas recomendações, das quais se destacam, uma nova imagem para a página web do agrupamento e a estabilidade de acesso à internet e apoio técnico regular.

² Sumário executivo: objetivo do Relatório; metodologia utilizada; resumo dos principais resultados alcançados; recomendações.



2. Enquadramento³

A Avaliação e a Qualidade são, nos dias de hoje, temas de particular atenção e constante debate na Administração Pública Portuguesa. Desde sempre, mas particularmente com o alargamento da escolaridade obrigatória, a troca de ideias à volta da qualidade da Educação e do Sistema Educativo tem contribuído para uma progressiva preocupação nesta matéria. Vivemos numa época de rápidos desenvolvimentos e constantes mudanças que se refletem na vida das organizações escolares e, por conseguinte, estas devem ter em conta as transformações sociais, culturais, tecnológicas e alterações legislativas. Discutem-se hoje com profundidade dentro destas organizações, os métodos de ensino e as práticas de sala de aula, as políticas de comunicação e as lideranças intermédias, estilos de aprendizagem e integração das tecnologias, entre outros, como parte da preocupação das escolas e docentes na melhoria dos processos de ensino e aprendizagem.

A procura da Excelência e da Qualidade nas organizações é, portanto, uma preocupação que tem assumido particular relevo, tendo em conta a concorrência e a competitividade na economia global, bem como a importância do capital humano nos processos de crescimento e desenvolvimento das organizações. Em Portugal, a preocupação com a autoavaliação e com a Qualidade surge nas escolas como imperativo legal, e não apenas devido à necessidade de prestação de contas e responsabilização das instituições educativas e dos seus agentes.

É nesta perspetiva que a nossa instituição assume a sua política de gestão da qualidade e da melhoria contínua, num processo que tem evoluído ao longo dos anos, contando com cada vez maior participação da comunidade que serve, tendo como objetivo a realização de regulares momentos de autoavaliação conducente à excelência dos resultados que persegue. A autoavaliação permite identificar, com clareza, o que a escola faz bem e os aspetos que precisa de melhorar. Na verdade, oferece à escola uma oportunidade para aprender a conhecer-se no sentido de atingir a Excelência através de uma efetiva melhoria contínua, quer no ensino regular, quer no ensino profissional.

Os objetivos da autoavaliação são os seguintes:

- Promover a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo AEA, da forma como nos organizamos e dos nossos níveis de eficiência e eficácia;
- Assegurar o sucesso educativo dos nossos alunos através de uma clara política de qualidade, de exigência e responsabilidade;
- Incentivar ações e processos de melhoria da qualidade, do nosso funcionamento e resultados;
- Garantir a credibilidade do desempenho da nossa instituição educativa.

Este Relatório reflete o trabalho realizado no presente ano letivo, servindo de inspiração para os trabalhos subsequentes no âmbito da Autoavaliação, nomeadamente o desenvolvimento de um Plano de Ações de Melhoria (PAM).

³ Enquadramento: origem do projeto na organização; âmbito e objetivos da autoavaliação.



3. Preparação e condução da autoavaliação⁴

A CAF Educação foi aplicada na nossa organização partindo de um plano de ação e comunicação que se desenvolveu segundo o plano que se apresenta de forma mais detalhada no apêndice Cronograma de execução da autoavaliação (p. 26). Assim, o desenvolvimento das atividades teve lugar entre dezembro de 2018 e maio de 2019, concluindo-se com a apresentação do Plano de Ações de Melhoria (PAM).

Foi estabelecido um plano de comunicação por forma a envolver e informar aqueles que, direta ou indiretamente, irão ser afetados pela mudança. Nesse sentido, desenvolveram-se ações de sensibilização direta e indireta, cujos objetivos foram:

- Informar sobre o modelo CAF-Educação;
- Explicar o processo de inquirição;
- Inspirar confiança à comunidade educativa relativamente às alterações e impacto decorrentes da autoavaliação;
- Contribuir para minimizar a resistência à mudança, reduzindo as incertezas e aumentando a compreensão sobre os imperativos da autoavaliação.

Um dos pré-requisitos fundamentais para o sucesso da autoavaliação e da sua aceitação é o envolvimento da comunidade educativa neste processo de mudança conseguido, em grande medida, com as sessões de esclarecimento e o preenchimento dos questionários. Os questionários dão a possibilidade aos órgãos de gestão (de todos os níveis – intermédios e de topo) de conhecer a opinião da comunidade educativa relativamente a questões relacionadas com o modo de funcionamento e desempenho da organização, aferindo o seu grau de satisfação e de motivação para as atividades que este desenvolve.

O modelo de questionários utilizados resultou da adaptação às características e necessidades específicas da organização escolar dos questionários disponíveis na página Web da DGAEP. Os questionários foram assim aplicados ao PD, PND, alunos, pais/EE e parceiros e outras entidades locais/regionais, através de uma plataforma online da empresa Another Step, através da utilização de um código por tipo de público a inquirir, garantindo-se desta forma o anonimato e/ou confidencialidade dos dados usados e recolhidos.

A EAA respondeu em grupo a um questionário específico, em reuniões definidas para o efeito, avaliando o desempenho da organização nos indicadores previamente definidos com apoio da Another Step.

Quanto ao sistema de pontuação usado, esta equipa optou por aplicar o Sistema Clássico, atribuindo uma pontuação entre 0 e 100 a cada subcritério de acordo com a escala composta por 6 níveis, conforme determinado pelo modelo CAF Educação 2013 (DGAEP, 2013, p. 66) (ver apêndice Pontuação da grelha de autoavaliação, p. 24).

A equipa de autoavaliação mobilizada para este trabalho, integrou naturalmente representantes dos diversos públicos da comunidade educativa, nomeadamente:

⁴ Preparação da autoavaliação: metodologia (etapas da autoavaliação, sistema de pontuação adotado) plano de comunicação; recursos utilizados (materiais e humanos); equipa de autoavaliação (composição e formação); envolvimento e colaboração dos diversos intervenientes, designadamente dos colaboradores, dirigentes, parceiros e clientes.



Tabela 1 – Constituição da EAA

EAA:	Nome
Coordenadora da EAA:	Cidália Rodrigues
Representantes do Pessoal Docente (PD)	José Santos, Cidália Rodrigues, Aristides Rodrigues, Helena Frade, Felisbela Rodrigues e Arminda Fernandes
Representantes do Pessoal Não Docente (PND)	Rosa Fernandes
Representante(s) dos Alunos	Luna Silva (6ªA)
Representante dos Pais/Encarregados de Educação	Carla Henriques
Representante(s) dos Parceiros	-----

Foram feitas várias reuniões da equipa, nas datas a seguir apresentadas:

Tabela 2 – Reuniões da EAA

Datas	Objeto da reunião
[Data]	[Resumo dos assuntos e/ou atividades tratadas. A completar pela EAA]
11 janeiro 2019	Análise sobre a formação creditada de curta duração. Elaborar a lista de atividades e instrumentos de avaliação. Definição de datas para aplicar CAF.
14 janeiro 2019	Trabalho de grupo para planificação, organização e implementação
21 maio 2019	Análise e reajuste do relatório final da equipa de Autoavaliação.
13 junho 2019	Conclusão do relatório final da equipa de autoavaliação.



4. Resultados da autoavaliação⁵

Quantos aos resultados do processo de autoavaliação com a CAF, daremos conta nesta secção do documento. Uma nota para referir que, para além deste relatório CAF global, foram produzidos vários relatórios estatísticos e documentos, discriminados na listagem de Anexos (p. 28).

Os resultados da autoavaliação feita através da aplicação da metodologia CAF Educação têm por base o Relatório da EAA, equipa para onde foram convidados representantes de todos os elementos da comunidade educativa. Assim, para além da avaliação baseada em evidências mobilizadas por esta EAA, foram também tidas em conta as opiniões e sugestões recolhidas através dos questionários online aplicados à comunidade educativa e patentes nos relatórios estatísticos desses questionários.

4.1. Taxas de participação

Globalmente, a participação dos diferentes públicos-alvo na inquirição que teve lugar entre 29 de abril e 3 de maio, foram boas, incluindo a participação dos pais/EE:

Tabela 3 – Taxas de participação na inquirição CAF educação

Dados	N. de respondentes	N. de respostas	Taxa de resposta (%)
Alunos	560	484	86,4%
Pais/EE	112	71	63,4%
Parceiros e outras Entidades	25	16	64,0%
PD	102	98	96,1%
PND	72	60	83,3%

Registou-se uma boa participação dos diversos grupos da comunidade na resposta aos inquéritos.

⁵ Resultados: incluir de forma sintética os pontos fortes, áreas de melhoria e pontuação por critério; podem ser utilizados gráficos para ilustrar o resultado das pontuações.



4.2. Critérios de Meios

Os critérios 1 a 5 referem-se às práticas de gestão da instituição - os designados 'Meios'. Estes determinam o que a organização faz e como realiza as suas atividades para obter os resultados desejados. No que diz respeito aos Critérios de Meios, a pontuação distribuiu-se da seguinte forma:

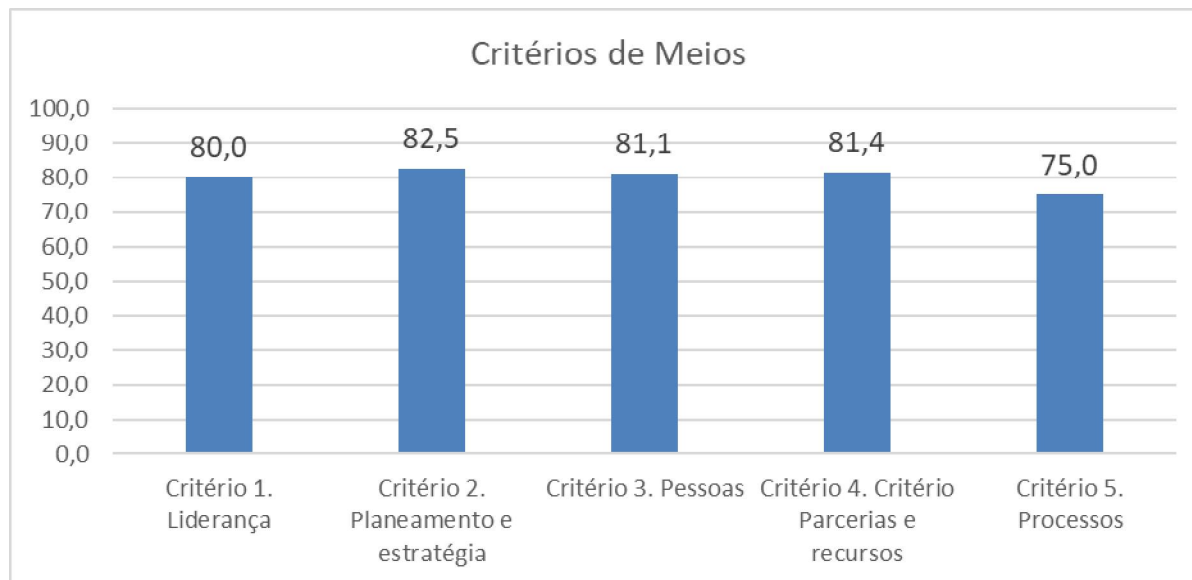


Gráfico 1 – Pontuação dos Critérios de Meios

4.2.1. Pontos fortes

Da análise efetuada, a EAA conclui que o Agrupamento apresenta um conjunto de boas práticas de gestão no desenvolvimento da sua missão, o que é evidenciado na pontuação atribuída ao nível dos Critérios de Meios. De facto:

- Critério 1 – Liderança. O AEA tem a sua missão e visão bem definidas no Projeto Educativo do Agrupamento (PEA). O AEA utiliza o modelo CAF Educação como suporte à autoavaliação e melhoria do desempenho organizacional. A política de comunicação é eficaz e as orientações nacionais na Educação são transpostas para a organização com o devido apoio e orientações claras. São desenvolvidas iniciativas em conjunto com parceiros e a imagem do AEA na comunidade é boa.
- Critério 2 - Planeamento e estratégia. O AEA alicerça o seu planeamento num conjunto diversificado de fontes de informação de modo a possibilitar a definição de metas que vão ao encontro das necessidades da comunidade educativa e das prioridades políticas. Os objetivos, planos e atividades são comunicados a toda a instituição através de diferentes canais. É feita a monitorização, de forma sistemática, dos indutores internos da mudança e as exigências externas para a inovação e mudança. A inovação no AEA integra o uso de ferramentas de governo eletrónico e de gestão funcional.
- Critério 3 – Pessoas. O AEA desenvolveu instrumentos de apoio à gestão de RH (formação, reuniões, equipas pedagógicas). A instituição dispõe de um Plano de Formação que visa a atualização permanente das competências dos seus colaboradores. O AEA promove boas condições para o trabalho colaborativo entre o PD. É efetuada uma auscultação permanente da opinião dos colaboradores através de questionários, reuniões e processos de consulta. O AEA tem definida e divulgada uma política enquadradora sobre o RGPD.



- Critério 4 – Parcerias e recursos. O agrupamento desenvolve estratégias de envolvimento da comunidade educativa, estabelecendo protocolos e parcerias com entidades diversas. Incentivam os alunos a organizarem-se e promove-se o envolvimento dos alunos e dos seus representantes na gestão do agrupamento. No âmbito da gestão financeira, o AEA promove a transparência, a participação e a prestação de contas através da divulgação do relatório de contas e o orçamento aprovados pelo CG. Define-se de forma clara como as TIC podem ser utilizadas para melhorar a prestação de serviços (Inovar, Moodle). As instalações e equipamentos do Agrupamento são colocadas ao dispor da comunidade local (Ginásio, auditório).
- Critério 5 – Processos-chave. O processo de ensino-aprendizagem é alicerçado em metas definidas no PEA e PAE. É promovido o trabalho colaborativo entre docentes em contexto de prática letiva. Identificam os resultados dos processos ensino-aprendizagem e é assegurada a existência da informação necessária à comunidade educativa. O envolvimento dos pais/EE é feito através dos questionários de satisfação.

4.2.2. Áreas de melhoria

No que diz respeito às áreas de melhoria nos Critérios de Meios, foram identificadas as seguintes:

- Articulação de horários com o intuito de criar oportunidades de trabalho e reflexão
- Formação específica e redistribuição de funções para funcionários em fim de carreira
- Nova página WEB
- Reforçar momentos informais e formais de partilha com a comunidade
- Reforçar a estabilidade do acesso à internet
- Criar um apoio técnico (internet e equipamentos) regular
- Reforçar a política de gestão de resíduos materiais, através de ação direta (informação e ações de sensibilização)
- Constituir grupo de trabalho para analisar o impacto das TIC no processo de ensino aprendizagem;
- Avaliar o impacto das TIC nos processos de trabalho.
- Tratamento das reclamações (recolha e informação das respostas desencadeadas)
- Publicar anualmente o resumo das principais atividades e resultados alcançados.



4.3. Critérios de Resultados

A partir do Critério 6 em diante, o enfoque da avaliação desloca-se dos Meios para os Resultados. Nos primeiros três subcritérios de Resultados medem-se as perceções: ou seja, o que os nossos colaboradores, alunos, pais/EE e a sociedade pensam da instituição. Existem também indicadores internos de desempenho que demonstram a forma como a instituição está a atuar em relação às metas fixadas – os *outcomes*. A pontuação usada para estes Critérios tem em linha de conta a evolução dos resultados da instituição educativa relativa a cada subcritério e refletindo o desempenho da organização, em cada indicador, posicionando-o em estádios de Retrocesso, Estabilidade, Melhoria ou Excelência.

No que diz respeito aos Critérios de Resultados, a pontuação distribuiu-se da seguinte forma:

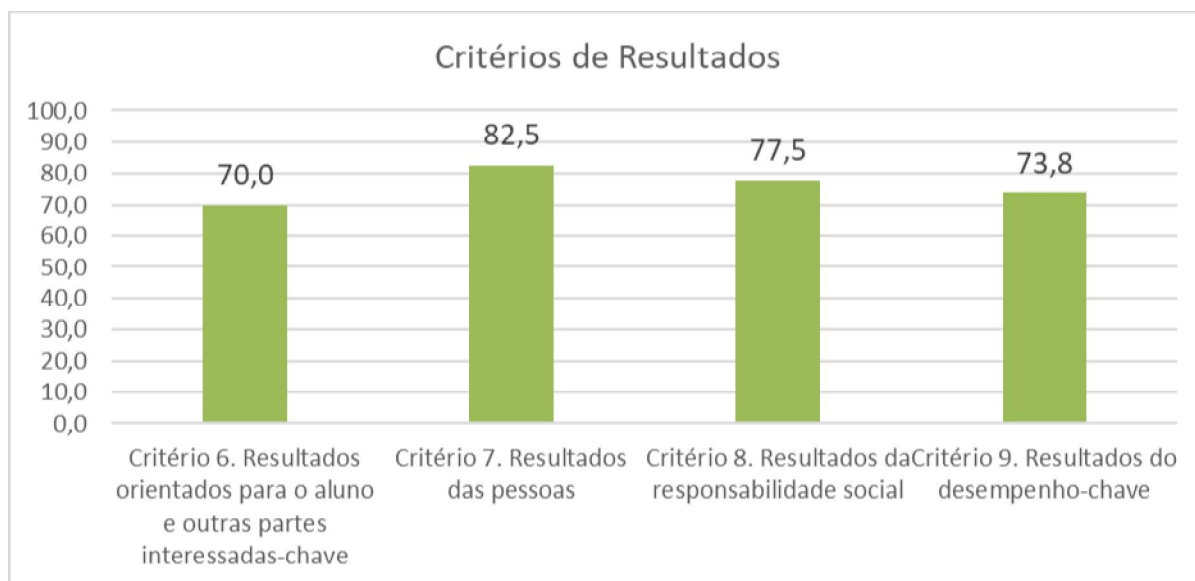


Gráfico 2 – Pontuação dos Critérios de Resultados

4.3.1. Pontos fortes

Da análise efetuada, a EAA conclui que o Agrupamento apresenta um conjunto de boas práticas de monitorização e avaliação de resultados, o que é evidenciado na pontuação atribuída ao nível dos Critérios de Meios. De facto:

- Critério 6 – Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave. É medida a perceção sobre a acessibilidade, o envolvimento no funcionamento e tomada de decisões, o serviço educativo e o acompanhamento dos alunos e resultados, a satisfação com as instalações, a biblioteca, a imagem global da escola/agrupamento e a oferta formativa.
- Critério 7 – Resultados das pessoas. É monitorizada a imagem e o desempenho global do agrupamento. É avaliado o desempenho do PND no âmbito do SIADAP. É avaliado o grau de satisfação do PD e PND quanto à escola/agrupamento. É medida e analisada a participação do PD e PND nas atividades de melhoria, bem como o nível de utilização das tecnologias.
- Critério 8 – Resultados da responsabilidade social. É medida a perceção da comunidade sobre a reputação da instituição (transparência, ética). São monitorizadas atividades do Agrupamento para preservar e sustentar os recursos (Projeto Ecoescolas; Projetopes, Palestras, Águeda City, cartazes, parlamento jovem, recolha de pilhas), bem como o apoio



social dedicado a alunos socialmente desfavorecidos. É ainda monitorizado o número/ações/campanhas para promover uma política de diversidade e de integração e aceitação de minorias étnicas (Projeto PNPSE - Velhas pontes Novas margens -, Sessões dos SPO).

- Critério 9 – Resultados do desempenho-chave. É monitorizada a evolução dos resultados internos (sucesso) dos alunos. É avaliado o cumprimento de metas e objetivos inscritos no Projeto Educativo do Agrupamento. É medida a eficiência da Instituição através do Relatório de Gestão e Contas de Gerência.

4.3.2. Áreas de melhoria

Na análise efetuada, a EAA conclui que o Agrupamento está a necessitar de reforçar os mecanismos internos de avaliação dos resultados. Nos Critérios de Resultados foram identificadas as seguintes áreas a melhorar:

- Monitorizar as práticas implementadas ao nível da eficácia das aprendizagens e da inclusão;
- Analisar o impacto das TIC no processo educativo e na qualidade do serviço prestado;
- Monitorizar a eficácia dos canais de comunicação com a comunidade educativa;
- Promover o reconhecimento externo através da candidatura ao Effective CAF User;



4.4. Resultados globais

Em termos globais, temos:

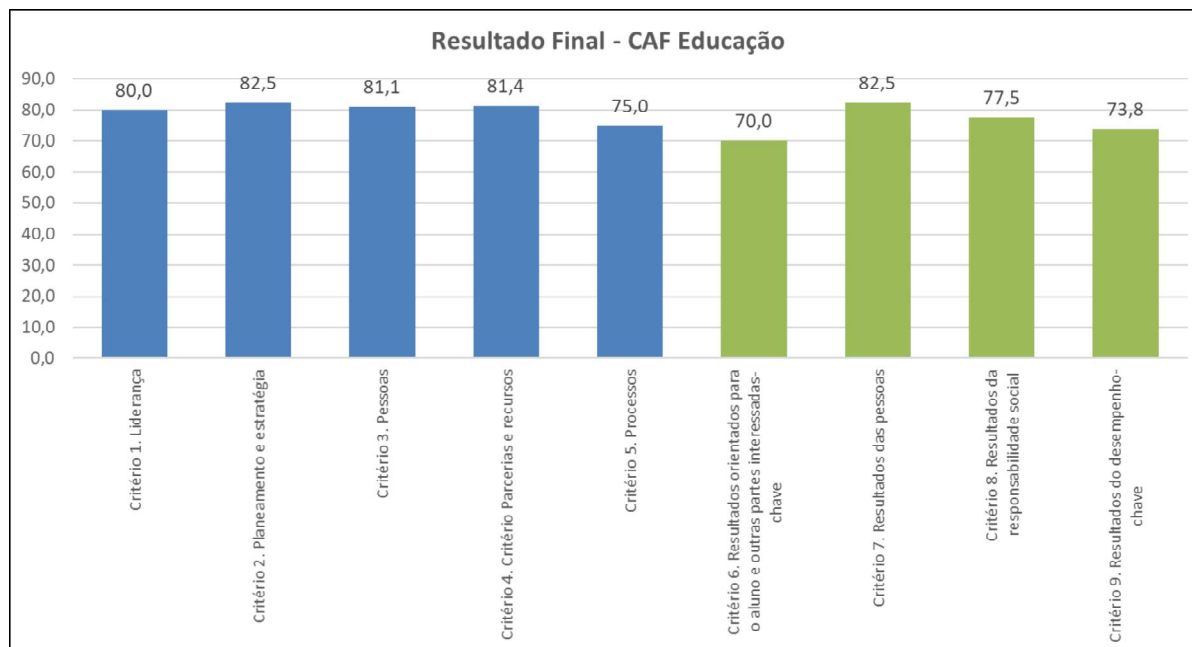


Gráfico 3 – Pontuação CAF Educação

As pontuações obtidas são muito positivas, quer nos critérios de meios como nos critérios de resultados. Para estes resultados o AEA contou com os contributos do PD, do PND, dos parceiros e das famílias, bem como, de todos os alunos através da sua atitude face à aprendizagem e ao futuro.

5. Áreas de melhoria a implementar⁶

As escolas têm hoje, mais que nunca, que dar resposta aos desafios de um mundo em permanente mudança. Neste contexto, é desejável que assumam a liderança de rumar a uma direção definida, com base em tomadas de decisão fundamentadas – fazendo todo o sentido que a organização escolar contemporânea implemente periodicamente um processo de autoavaliação.

Este processo deverá permitir analisar toda a abrangência da organização, com vista a encontrar os seus pontos fortes e áreas de melhoria, de forma a prestar, dentro das suas competências, o melhor serviço possível. Esta abordagem, ao ser efetuada recorrendo a ferramentas de *Total Quality Management* (TQM) e de melhoria contínua, permitirá a análise de dados internos e a criação de ferramentas credíveis de apoio à decisão.

A melhoria contínua implicará também um esforço permanente de atualização de modo a que as escolas fiquem aptas a agir de forma proactiva, antecipando as necessidades da comunidade educativa. Nesse sentido, existem algumas questões que deverão ser alvo de análise interna e monitorização contínua, a saber:

⁶ Áreas de melhoria: identificar as áreas de melhoria a implementar através de um PAM, como resultado da aplicação dos questionários de satisfação de clientes e colaboradores, bem como outras ações.



- Análise da estratégia de desenvolvimento dos objetivos internos (inscritos nos documentos orientadores);
- Caracterização do desempenho escolar (resultados);
- Diagnóstico interno com base no modelo CAF-Educação;
- Apreciação do último Relatório da Avaliação Externa produzido pela IGEC (Inspeção Geral da Educação e Ciência);
- Análise de documentos e relatórios produzidos pelas diversas estruturas internas (nomeadamente o último PAM implementado).

Dessa análise resultará um plano de Ações de Melhoria (PAM) mais eficaz e alicerçado e toda a informação interna disponível.

Em relação à análise dos resultados deste trabalho, desenvolvido com base no Modelo CAF-Edu, apontam-se, de seguida, as áreas de intervenção prioritária identificadas.



Tabela 4 – Identificação das áreas de melhoria

N.º	Origem ⁷	Descrição da área de melhoria
1	Questionários	Melhorar o envolvimento da comunidade educativa (comunicação e atividades)
2	EAA e Questionários	Aumentar os níveis de participação do PD e PND na tomada de decisão
3	EAA e Questionários	Melhorar a comunicação interna e externa (pág. WEB, frequência...)
4	EAA e Questionários	Melhorar as práticas pedagógicas (trabalho colaborativo, salas, TIC...)
5	EAA e Questionários	Melhorar equipamentos e infraestruturas
6	Questionários	Alimentação no refeitório
7	Questionários	Reforço da valorização do trabalho individual e de grupo

No documento “Lista de sugestões de melhorias”, em anexo, poderão ser consultadas as sugestões de melhoria recolhidas durante a autoavaliação que fundamentam a proposta de ações de melhoria acima apresentada.

Para além das áreas identificadas na Tabela 4 que exigem uma intervenção programada por parte do AEA, com alocação de recursos, por vezes significativos, bem como o acompanhamento das ações através de metodologias de monitorização e avaliação, propõe-se que, na sequência da autoavaliação, o agrupamento promova a adoção de ações de melhoria rápidas, de baixo custo e com poucos recursos.

As ações seguintes (“Quick Wins”) são sugestões retiradas dos relatórios dos inquiridos de satisfação aplicados à comunidade educativa, bem como da grelha de autoavaliação preenchida pela EAA. A sua implementação, logo após a aprovação do Relatório de Autoavaliação, constituirá um sinal de que o AEA está recetivo às sugestões da comunidade, está disponível para melhorar as suas práticas, bem como será uma evidência imediata de que o exercício de autoavaliação e a resposta aos questionários mereceu o esforço de todos.

⁷ Área, Documento ou Processo onde a área de melhoria foi detetada.



Quick Wins

- i. Aumentar o grau de higiene na escola, casas-de-banho e balneários;
- ii. Avaliar o estado do chão das salas e corredor;
- iii. Colocar caixas de sugestões nas escolas;
- iv. Colocar papel higiênico e sabonete nas casas de banho;
- v. Avaliar o nível de ruído no refeitório;
- vi. Analisar e divulgar regras de acesso e circulação de viaturas quando da entrega e recolha dos alunos no agrupamento/escolas
- vii. Desenvolver um trabalho mais estreito com as associações de estudantes para que estas saibam cumprir a sua missão;
- viii. Analisar, registar e dar a devida importância a situações de escaramuças (ou violência) nos recreios;
- ix. Fomentar atividades/comemorações de dias festivos (Natal, Carnaval, Final de ano, dias do Pai e da Mãe, etc.)
- x. Avaliar a possibilidade de:
 - o Alargar o horário da biblioteca para que esteja aberta nos tempos livres dos alunos e até às 19h00;
 - o Colocar em funcionamento um espaço coberto para as crianças brincarem;
 - o Rever as normas relativas ao portão da escola para que haja vigilância fora do horário letivo;
 - o Rever o plano de formação do PD e PND para o tornar mais adequado às reais necessidades do agrupamento;
 - o Rever (se necessário, ou revogar) o contrato de fornecimento dos serviços do refeitório, efetuar um novo caderno de encargos envolvendo a associação de pais na construção dos requisitos e lançar um novo concurso para que os alunos tenham refeições de qualidade na escola.



6. Conclusão⁸

Poder-se-a concluir que o agrupamento apresenta um conjunto de boas práticas de monitorização e avaliação dos resultados.

Um outro indicador, considerado bastante positivo, foi a elevada taxa de adesão aos questionários, de todos os intervenientes. No entanto realçamos a necessidade de reajustar /repensar de forma de os reduzir, sem perder o seu rigor e qualidade.

Foi ainda possível identificar alguns constrangimentos, quer por parte dos pais e encarregados de educação, quer por parte dos alunos, quer ainda por parte dos docentes e pessoal não docente. Desta forma iremos implementar algumas medidas, no próximo plano de melhoria, no sentido de procurar melhorar a eficácia, eficiência e qualidade da escola.

⁸ Conclusão: Identificação dos principais resultados da AA; fatores críticos de sucesso; constrangimentos (dificuldades sentidas durante a AA); lições aprendidas durante a AA.



7. Apêndices⁹

⁹ Apêndices: Grelha de autoavaliação preenchida; Cronograma de execução da autoavaliação; Modelo dos questionários, aplicados a colaboradores e clientes, Lista de sugestões de melhorias agrupadas por temas e relatório dos resultados



7.1. A CAF Educação

A CAF-Edu é uma metodologia simplificada do Modelo de Excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM), ajustada à realidade do setor da Educação, que permite realizar a autoavaliação através da qual uma organização procede ao diagnóstico do seu desempenho, numa perspetiva de melhoria contínua. É uma ferramenta de autoavaliação da qualidade da organização desenvolvida ao nível da União Europeia pelo European Institute of Public Administration (EIPA) que recebeu, em Portugal, a designação de “*Estrutura Comum de Avaliação*”.

No documento “CAF Educação 2013”, da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, podemos ler:

Muitas pessoas de diferentes países desenvolveram uma versão da CAF, especificamente direcionada para o setor da educação: Comunidade Francófona da Bélgica (Gérard Alard, Christine Defoin, Gérard Reynders, Pascale Schellens e Annette Verbeke, apoiados pelo correspondente nacional da CAF belga, Jean-Marc Dochot), Noruega (Even Fossum Svendsen), Portugal (Hugo Caldeira, Rodrigo Queiroz e Melo e Sofia Reis), e Itália (Rino Bertorelli e Clara Alemani, apoiados pela correspondente nacional da CAF italiana, Sabina Bellotti). Decidiu-se reunir a experiência e competência na CAF Europeia e um grupo de peritos em educação com um objetivo claro: desenvolver uma versão da CAF Europeia adaptada ao setor da educação e formação, destinada a todas as instituições de ensino e formação na Europa, independentemente do seu nível – do pré-escolar ao ensino superior e à aprendizagem/formação ao longo da vida. (...) Os encontros foram preparados e presididos pelo Centro de Recursos CAF [do EIPA]: Lena Heidler, Ann Stoffels e Patrick Staes. (DGAEP, 2013, p. 9)

Esta ferramenta apresenta-se como um poderoso modelo de autoavaliação para as organizações educativas, assente numa estrutura de nove critérios que correspondem a aspetos globais estratégicos para uma análise holística da organização. Na figura seguinte está representada a estrutura da CAF Educação:

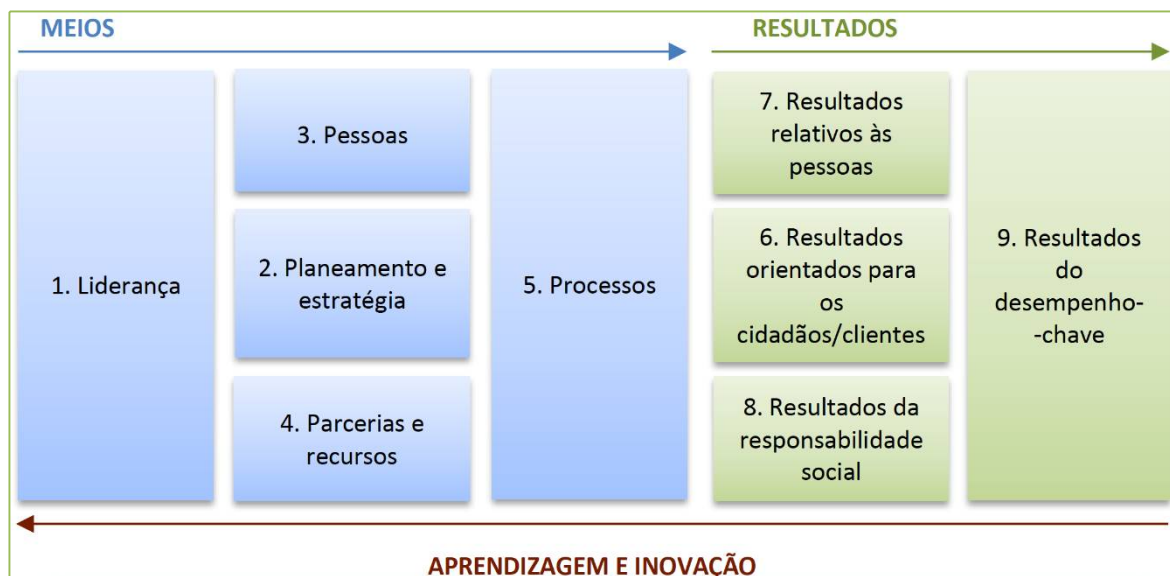


Figura 1 – Estrutura do Modelo CAF Educação 2013



O modelo CAF-Educação está adaptado à realidade escolar, com base na experiência das organizações educativas neste âmbito (e já disponibilizado no site da DGAEP). A CAF-Educação, enquanto modelo de excelência nas escolas, tem como objetivos (idem, p. 11):

- Introduzir uma cultura de excelência e os princípios da Gestão da Qualidade Total nas organizações da administração pública, em particular nas organizações educativas;
- Orientá-las progressivamente para um ciclo completo e desenvolvido de PDCA “Planear - Executar – Rever - Ajustar”;
- Facilitar a autoavaliação das organizações com o objetivo de obter um diagnóstico e identificar ações de melhoria;
- Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade, no setor público e privado;
- Facilitar o bench learning;
- Otimizar a gestão e o funcionamento dos serviços da escola;
- Promover e facilitar a mudança organizacional na cultura escolar;
- Fomentar o planeamento, a definição de estratégias e a orientação dos serviços públicos para resultados;
- Apostar no desenvolvimento das competências do PD e PND;
- Gerir por processos, em que cada atividade traga valor acrescentado para a Escola;

A utilização do modelo permite à organização escolar implementar uma metodologia de autorregulação, isto é:

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

Com a implementação da CAF-Educação, para além das organizações educativas atuarem dentro do quadro legal, legislativo e regulamentar, é possível gerir a pressão colocada pela avaliação externa institucional por parte da Inspeção Geral da Educação e Ciência, monitorizando e ajustando os processos de qualidade da organização. Assim, por um lado, antecipa-se o processo de avaliação externa, identificando os pontos fortes e áreas de melhoria da organização e age-se no sentido de resolver os problemas identificados; por outro, clarifica-se a fundamentação das fragilidades identificadas. A autoavaliação é ainda um excelente instrumento de “marketing” da organização escolar pois a divulgação dos resultados e dos esforços de melhoria junto da comunidade contribuem para o reconhecimento público da organização como uma entidade preocupada com a qualidade dos serviços que presta.

Pode-se encontrar mais informação sobre o modelo CAF Educação no site do EIPA e/ou da DGAEP, usando as hiperligações disponibilizadas na lista de siglas (p. 4).



7.2. Pontuação da grelha de autoavaliação

O resultado da investigação e reflexão feita pelos diversos elementos da EAA está patente na pontuação atribuída nos diferentes subcritérios da tabela abaixo apresentada:

Critérios de Meios	80,0
Critério 1. Liderança	80,0
1.1. Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores	90,0
1.2. Gerir a instituição de ensino e formação, o seu desempenho e a sua melhoria contínua	75,0
1.3. Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta	75,0
1.4. Gerir de forma eficaz as relações com as autoridades políticas e outras partes interessadas	80,0
Critério 2. Planeamento e estratégia	82,5
2.1. Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante	80,0
2.2. Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida	80,0
2.3. Comunicar e implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização e rever de forma regular	80,0
2.4. Planear, implementar e rever a inovação e a mudança	90,0
Critério 3. Pessoas	81,1
3.1. Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidade com o planeamento e a estratégia	80,0
3.2. Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais	80,0
3.3. Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar	83,3
Critério 4. Critério Parcerias e recursos	81,4
4.1. Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações	90,0
4.2. Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos	85,0
4.3. Gerir os recursos financeiros	80,0
4.4. Gerir o conhecimento e a informação	75,0
4.5. Gerir os recursos tecnológicos	83,3
4.6. Gerir os recursos materiais	75,0



Critério 5. Processos	75,0
5.1. Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática	72,5
5.2. Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/partes interessadas	82,5
5.3. Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e formação e com outras organizações	70,0
Critérios de Resultados	75,9
Critério 6. Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave	70,0
6.1. Medições da perceção	75,0
6.2. Medições do desempenho	65,0
Critério 7. Resultados das pessoas	82,5
7.1. Medições da perceção	80,0
7.2. Medições do desempenho	85,0
Critério 8. Resultados da responsabilidade social	77,5
8.1. Medições da perceção	80,0
8.2. Medições do desempenho	75,0
Critério 9. Resultados do desempenho-chave	73,8
9.1. Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos	70,0
9.2. Resultados internos: nível de eficiência	77,5
RESULTADO FINAL	78,2

O AEA apresenta o seguinte resultado final quantitativo, de acordo com o sistema de pontuação da CAF Educação:



7.3. Cronograma de execução da autoavaliação

Fases	Ações	dez/18				jan/19				fev/19				mar/19				mai/19				Responsáveis [1]		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Preparação	1. Apresentação do projeto CAF à organização	X																					GT+LP+AS	
	2. Reunião da EA para organização interna da equipa [2]		X																					LP+EA+AS
	3. Reunião da EA para elaboração dos modelos de questionário [3]			X	X																			LP+EA+AS
Questionários	4. Aplicação dos questionários de satisfação																						AS	
Critérios de Meios	5. Diagnóstico da organização C1					X	X																EA	
	6. Diagnóstico da organização C2						X	X															EA	
	7. Diagnóstico da organização C3							X	X														EA	
	8. Diagnóstico da organização C4								X	X													EA	
	9. Diagnóstico da organização C5										X	X											EA	
Tratamento dos Questionários	10. Tratamento dos questionários de avaliação da satisfação																		X				AS	
Critérios de Resultados	11. Diagnóstico da organização C6 e C7																			X			EA	



Fases	Ações	dez/18				jan/19				fev/19				mar/19				mai/19				Responsáveis [1]
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
	12. Diagnóstico da organização C8 e C9																			X		EA
Elaboração de Relatório CAF	13. Reunião de consenso da EA para revisão e finalização do questionário de autoavaliação																				X	EA
	14. Elaboração do Relatório de autoavaliação (RA)																				X	AS
	15. Apresentação do RA à gestão de topo e recolha de orientações para a priorização das AM																				X	GT+LP+LE+AS
Elaboração do PAM	16. Elaboração do Plano de Melhorias (PM)																				X	EA+AS
	17. Aprovação do PM pela gestão de topo																				X	GT
Apresentação de resultados	18. Apresentação, à organização, dos resultados da autoavaliação e das ações de melhoria a implementar																				X	GT+LP+LE+AS



Anexos¹⁰

Listagem de documentos complementares ao processo CAF Educação:

- AEA CAF-Educação Relatório Estatístico Pais EE
- AEA CAF-Educação Relatório Estatístico Parceiros
- AEA CAF-Educação Relatório Estatístico PD
- AEA CAF-Educação Relatório Estatístico PND
- AEA CAF-Educação Relatório Estatístico Alunos

As sugestões (detalhadas) recolhidas através dos diferentes questionários fazem parte de um documento complementar, na posse da Direção e da EAA que, por poder conter informações relativas a situações ou pessoas e passíveis de ser enquadradas na categoria de dados pessoais, não são publicamente disponibilizadas, mas foram tidas em conta na análise de dados.

¹⁰ Anexos: Listagem de anexos e outros documentos que, não fazendo parte do relatório, contribuem para a sua melhor leitura ou contêm dados complementares ao processo CAF Educação (ex: relatórios estatísticos e outros).



Bibliografia e fontes consultadas

- Alaiz, V., Góis, E., & Gonçalves, C. (2003). Auto-avaliação de escolas: pensar e praticar (1st ed.). Porto: Edições ASA, S.A.
- Azevedo, J., Guerra, M. A. S., & Marchesi, Á. (2002). Avaliação das escolas: consensos e divergências (1st ed.). Porto: Edições ASA, S.A.
- Azevedo, J., Ramalho, G., Ferrer, A. T., & Perrenould, P. (2003). Avaliação dos resultados escolares: medidas para tornar o sistema mais eficaz. Lisboa: Asa Editores, S.A.
- Clímaco, M. C., Curado, A. P., Figueiredo, J., Dias, M. L., & Fernandes, O. (2001). Avaliação integrada das escolas: relatório nacional, 1999-2000 (1st ed.). Lisboa: Inspeção Geral da Educação.
- Costa, A. C., & Madeira, A. I. (1997). A construção do projeto educativo de escola (1st ed.). Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Couvaneiro, C. S., & Reis, M. A. D. (2007). Avaliar, Refletir, Melhorar (1st ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- DGAEP (2013). Estrutura comum de avaliação: CAF Educação (1st ed.). Lisboa: DGAEP (Direção Geral da Administração e do Emprego Público).
- Estanqueiro, A. (2010). Boas práticas na educação: o papel dos professores. Lisboa: Editorial Presença.
- Guerra, M. Á. S. (2003). Tornar visível o quotidiano teoria e prática de avaliação qualitativa das escolas. Lisboa: ASA.
- Karpicke, J., Sousa, H. D., & Almeida, L. S. (2012). A avaliação dos alunos (1st ed.). Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Leite, C., & Fernandes, P. (2002). Avaliação das aprendizagens dos alunos: novos contextos, novas práticas. Porto: Edições ASA, S.A.
- Marzano, R. (2005). Como organizar as escolas para o sucesso educativo: da investigação às práticas (1st ed.). Porto: Asa Editores, S.A.
- Rocha, A. P. (1999). Avaliação de Escolas (1st ed.). Lisboa: ASA Editores, S.A.
- Santos, Á. A., Bessa, A. R., Pereira, D. S., Mineiro, J. P., Dinis, L. L., & Silveira, T. (EPIS). (2009). Escolas do futuro: 130 boas práticas de escolas portuguesas (1st ed.). Porto: Porto Editora, LDA.
- Venâncio, I. M., & Otero, A. G. (2003). Eficácia e qualidade na escola (1st ed.). Porto: Edições ASA, S.A.