

Relatório Final

CAF Educação

Agr. Escolas de Ílhavo



Apoio:

another  step

Composição da Equipa de autoavaliação (EAA)

Composição	Nome
Diretor/a	Maria da Conceição Canhoto
Coordenador/a da EAA	Judith Pina
Representante da Biblioteca Escolar	Rosário Rebelo
Representante/s dos Alunos	Lara
Representante/s dos Assistentes Operacionais (AO)	Guilhermino Ramalheira;
Representante/s dos Assistentes Técnicos (AT)	Armanda Correia
Representante/s dos Docentes	Alcina Mendes, Carlos Silva, Conceição Afonso, Cristina Gonçalves, Elisabete Lopes, Emília Bio, Filipe Tavares, Teresa Silveirinha, Rosa Emília Rocha
Representante/s dos Pais/EE	Raul e Raquel Simões
Representante/s dos Parceiros	[Indicar]
Outros elementos	[Indicar]

Índice

COMPOSIÇÃO DA EQUIPA DE AUTOAVALIAÇÃO (EAA)	2
ÍNDICE	3
ÍNDICE DE FIGURAS	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS	4
ÍNDICE DE TABELAS	4
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	5
DEFINIÇÃO DE TERMOS	6
1. SUMÁRIO EXECUTIVO	8
2. ENQUADRAMENTO	9
3. PREPARAÇÃO E CONDUÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO	10
4. RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO	12
4.1. TAXAS DE PARTICIPAÇÃO	12
4.2. CRITÉRIOS DE MEIOS.....	13
4.2.1. PONTOS FORTES	13
4.2.2. ÁREAS DE MELHORIA	15
4.3. CRITÉRIOS DE RESULTADOS.....	17
4.3.1. PONTOS FORTES	17
4.3.2. ÁREAS DE MELHORIA	18
4.4. RESULTADOS GLOBAIS.....	20
5. ÁREAS DE MELHORIA A IMPLEMENTAR	22
5.1. SUGESTÕES DE MELHORIA APRESENTADAS PELA EAA.....	23
5.2. SUGESTÕES DE MELHORIA APRESENTADAS PELOS ALUNOS	25
5.3. SUGESTÕES DE MELHORIA APRESENTAS PELOS PAIS/EE:.....	26
5.4. SUGESTÕES DE MELHORIA APRESENTAS PELO PESSOAL DOCENTE:	27
5.5. SUGESTÕES DE MELHORIA APRESENTAS PELO PESSOAL NÃO DOCENTE	28
6. CONCLUSÃO	29
7. APÊNDICES	30
7.1. A CAF EDUCAÇÃO.....	30
7.2. PONTUAÇÃO DA GRELHA DE AUTOAVALIAÇÃO.....	33
7.3. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO.....	35
ANEXOS	37
BIBLIOGRAFIA E FONTES CONSULTADAS	38

Índice de figuras

FIGURA 1 – O AEI E O CICLO PDCA	21
FIGURA 2 – ESTRUTURA DO MODELO CAF EDUCAÇÃO 2013.....	31

Índice de gráficos

GRÁFICO 1 – COMPARAÇÃO DAS TAXAS DE PARTICIPAÇÃO COM A MÉDIA DAS PARTICIPAÇÕES DAS ESCOLAS ACOMPANHADAS PELA AS.....	12
GRÁFICO 2 – PONTUAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE MEIOS	13
GRÁFICO 3 – CRITÉRIOS DE MEIOS (GAA) - PONTOS FORTES	15
GRÁFICO 3 – CRITÉRIOS DE MEIOS (GAA) – ÁREAS DE MELHORIA	16
GRÁFICO 4 – PONTUAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE RESULTADOS	17
GRÁFICO 3 – CRITÉRIOS DE RESULTADOS (GAA) – PONTOS FORTES.....	18
GRÁFICO 3 – CRITÉRIOS DE RESULTADOS (GAA) – ÁREAS DE MELHORIA.....	19
GRÁFICO 5 – PONTUAÇÃO CAF EDUCAÇÃO	20
GRÁFICO 6 – COMPARAÇÃO DA PONTUAÇÃO COM AS MÉDIAS OBTIDAS PELAS ESCOLAS DA AS, DESDE 2018.....	20
GRÁFICO 7 – SUGESTÕES DE MELHORIA DA COMUNIDADE EDUCATIVA, POR ÁREAS DE INTERVENÇÃO	23
GRÁFICO 8 – SUGESTÕES DE MELHORIA DA EAA, POR ÁREAS DE INTERVENÇÃO.....	23
GRÁFICO 9 – SUGESTÕES DE MELHORIA DOS ALUNOS, POR ÁREAS DE INTERVENÇÃO	25
GRÁFICO 10 – SUGESTÕES DE MELHORIA DOS PAIS/EE, POR ÁREAS DE INTERVENÇÃO.....	26
GRÁFICO 11 – SUGESTÕES DE MELHORIA DO PD, POR ÁREAS DE INTERVENÇÃO.....	27
GRÁFICO 12 – SUGESTÕES DE MELHORIA DO PND, POR ÁREAS DE INTERVENÇÃO.....	28

Índice de tabelas

TABELA 1 – CONSTITUIÇÃO DA EAA.....	11
TABELA 2 – REUNIÕES DA EAA.....	11
TABELA 3 – TAXAS DE PARTICIPAÇÃO NA INQUIRIÇÃO CAF EDUCAÇÃO.....	12

Lista de siglas e acrónimos

AA.....	Autoavaliação
AL.....	Alunos
AM.....	Ação (ou ações) de Melhoria
ANQEP.....	Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional, IP (https://www.anqep.gov.pt)
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.
EQAVET.....	Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais (http://www.qualidade.anqep.gov.pt). European Quality Assurance in Vocational Education and Training.
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 (https://www.igec.mec.pt)
PADDE	Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital das Escolas. Tem por base o quadro conceptual dos documentos orientadores desenvolvidos pela Comissão Europeia, designadamente o DigCompEdu e o DigCompOrg.
PAM.....	Plano de ações de melhoria
PD	Pessoal docente
PDCA	Ciclo PDCA (Plan – Planear, Do – Executar, Check – Monitorizar e rever e ACT – Ajustar)
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 learningÉ 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.
- BenchmarkingExistem 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.
- Ciclo PDCAO ciclo PDCA (também referido como ciclo de Deming ou da melhoria contínua) é um ciclo de quatro fases (uma por cada letra) que têm de ser ultrapassadas para se conseguir a melhoria contínua na organização, tal como Deming descreve: PLAN (fase de planeamento); DO (fase da execução), CHECK (fase de revisão e controlo) e, finalmente, ACT (fase da avaliação final, adaptação e eventual ajuste). Estas quatro fases reforçam a ideia de que os planos de melhoria devem começar com um planeamento cuidadoso que deve resultar numa ação eficaz que deve ser revista e eventualmente ajustada, voltando, novamente, à fase de planeamento inicial, dando continuidade ao processo de melhoria, iniciando um novo ciclo.
- 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.

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

- 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.
- 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 executivo

Serve o presente relatório para dar conta de todo o processo de autoavaliação da qualidade dos serviços prestados pelo Agrupamento de Escolas de Ílhavo (AEI/AgEI). Foi utilizada a metodologia CAF Educação, com a aplicação de questionários a todos os membros da comunidade educativa: pessoal docente (PD), pessoal não docente (PND), alunos (AL), pais e encarregados de educação (pais/EE) e parceiros/entidades externas (PAR).

A implementação de um processo de autoavaliação da escola permite identificar com clareza o que a escola faz bem e o 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 continuada. Ao adotar o modelo CAF Educação, o agrupamento pretende reforçar o processo de reflexão interna, envolvendo de forma colaborativa os vários parceiros da comunidade educativa, chamando-os a participar com opiniões, sugestões e propostas que possam contribuir para a melhoria global da organização. Pretende-se que os resultados da autoavaliação da escola ajudem todos os atores que se encontram diretamente envolvidos com a educação a refletir sobre as suas ações e sobre a própria escola, de modo a melhorar a qualidade e a prestação do serviço educativo.

Em todos os questionários, os critérios 1 a 5 referem-se às práticas de gestão da instituição – os designados “**Meios**”, ou seja, o que a organização faz e como realiza as suas atividades para obter os resultados desejados: Liderança, Planeamento e Estratégia, Pessoas, Parcerias e Recursos, e Processos. Os critérios 6 a 9, referem-se aos “**Resultados**”, onde se medem os resultados orientados para os alunos e outras partes interessadas-chave (6); os resultados das pessoas (7); os resultados da responsabilidade social (8); e os de desempenho-chave (9).

Comparativamente à participação das escolas onde a Another Step aplicou a CAF Educação (desde 2018), as taxas de participação dos diferentes grupos inquiridos estão dentro do esperado, excetuando a participação dos alunos (39,5%). No que diz respeito aos resultados dos Critérios de Meios, o AEI apresenta resultados muito positivos, com uma média de 76,6 pontos nos cinco critérios avaliados, evidenciado pelo conjunto de boas práticas de gestão no desenvolvimento da sua missão. Quanto aos Critérios de Resultados, conclui-se que o AEI apresenta um conjunto de práticas com capacidade de melhorar, evidenciadas na pontuação média de 53,3 pontos.

Todo o processo foi apoiado por uma oficina de formação acreditada e contou com a participação de todos os membros da equipa de autoavaliação. No final deste processo, conclui-se que o AEI vem desenvolvendo um conjunto de boas práticas, mas é fundamental o reforço das dimensões relativas à planificação e estruturação da recolha de evidências, tendo em conta o ciclo de melhoria contínua (PDCA) que precisa de ser fechado, completado, ou seja, não basta planear e executar, importa rever, tirar conclusões e melhorar o que está menos bem, sendo necessário reforçar as práticas de planificação, monitorização e avaliação regulares no cumprimento do ciclo PDCA.

2. Enquadramento

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.

A utilização do modelo CAF Educação permite implementar uma metodologia de autorregulação, identificando os seus pontos fortes e as áreas de melhoria e colocando em prática um Plano de Ações que objetive a melhoria contínua e a certificação dos padrões de qualidade. O modelo adotado constitui um modelo avaliativo, através do qual a organização procede a um diagnóstico do nível e qualidade das suas atividades com base em evidências observadas, reforçando o desenvolvimento de uma cultura de Excelência, orientando a organização para o Ciclo de Qualidade com base no planeamento, execução, revisão e ajustamento (o chamado ciclo PDCA).

Os objetivos desta autoavaliação foram os seguintes:

- Promover a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo AEI, 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;
- Refletir sobre os processos e resultados obtidos;
- Garantir a credibilidade do desempenho da nossa instituição educativa.

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

3. Preparação e condução da autoavaliação

A CAF Educação foi aplicada na nossa organização partindo de um plano de ação e comunicação que se desenvolveu segundo o modelo que se apresenta de forma mais detalhada no apêndice Cronograma de execução da autoavaliação (p. 35). Assim, o desenvolvimento das atividades teve lugar entre janeiro e outubro de 2022, embora a elaboração da autoavaliação pela EAA (Grelha de autoavaliação) só se tenha concluído em fevereiro de 2023.

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.

Os questionários utilizados resultaram dos modelos disponíveis na página Web da DGAEP, depois de adaptados às características e necessidades específicas da nossa organização escolar. Os questionários foram assim aplicados ao PD, PND, alunos, pais/EE e parceiros e outras entidades locais/regionais, através de uma plataforma on-line (da empresa Another Step), garantindo o anonimato dos dados usados e recolhidos.

A EAA respondeu em grupo a um questionário específico, em reuniões definidas para o efeito e enquadradas na oficina de formação anteriormente referida, avaliando o desempenho da organização nos indicadores previamente definidos.

Quanto ao sistema de pontuação adotado, 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. 33).

A equipa de autoavaliação mobilizada para este trabalho, integrou representantes do PD, nomeadamente:

Tabela 1 – Constituição da EAA

Composição	Nome
Diretor/a	Maria da Conceição Canhoto
Coordenador/a da EAA	Judith Pina
Representante da Biblioteca Escolar	Rosário Rebelo
Representante/s dos Alunos	[Indicar]
Representante/s dos Assistentes Operacionais (AO)	Guilhermino Ramalheira; Armanda Correia
Representante/s dos Assistentes Técnicos (AT)	[Indicar]
Representante/s dos Docentes	Alcina Mendes, Carlos Silva, Conceição Afonso, Cristina Gonçalves, Elisabete Lopes, Emília Bio, Filipe Tavares, Teresa Silveirinha, Rosa Emília Rocha
Representante/s dos Pais/EE	[Indicar]
Representante/s dos Parceiros	[Indicar]
Outros elementos	[Indicar]

Das reuniões mensais regulares da equipa, salientamos as que foram desenvolvidas no âmbito da oficina de formação, a saber:

Tabela 2 – Reuniões da EAA

Data	Sumário Presencial
06/mar	O Modelo CAF – Enquadramento dos processos de qualidade nas organizações.
20/mar	A seleção de Indicadores para inquirição da comunidade – Análise e reflexão sobre os indicadores de qualidade e/ou práticas de referência internas e noutras escolas/agrupamentos
27/mar	Política de comunicação do projeto de autorregulação – Estratégias de comunicação e envolvimento da comunidade
03/abr	A Autoavaliação pela Equipa – Processo de reflexão e autoavaliação a efetuar pela EAA
17/abr	A Autoavaliação pela Equipa – Processo de reflexão e autoavaliação a efetuar pela EAA
15/mai	O relatório CAF – Conteúdo e alinhamento do relatório CAF Educação. Análise SWOT e identificação de áreas de excelência e das sugestões de melhoria
22/mai	O Plano de Ações de Melhoria – Elaboração do PAM a partir da reflexão sobre o relatório da CAF Educação
12/jun	Apresentação das conclusões à comunidade escolar – O propósito da autoavaliação; A articulação do relatório CAF com o PEE e o PI do Diretor.

4. Resultados da autoavaliação

Os resultados do processo de autoavaliação são tratados nesta secção do documento. Uma nota para referir que, para além deste RAA, foram produzidos vários relatórios estatísticos e documentos, discriminados na listagem de Anexos (p. 37).

Os resultados da autoavaliação feita através da aplicação da metodologia CAF Educação têm por base a chamada grelha de autoavaliação (GAA) da EAA. Para além da avaliação baseada em evidências mobilizadas por esta equipa, foram também tidas em conta as opiniões e sugestões recolhidas através dos questionários online aplicados à comunidade educativa e patentes nos seus relatórios estatísticos, o projeto de intervenção da Diretora, o relatório relativo ao ensino profissional (EQAVET) e o resultado da última intervenção da avaliação externa (IGEC).

4.1. Taxas de participação

O período de inquirição à comunidade, no âmbito do modelo CAF Educação, decorreu entre 20 e 25 de janeiro do corrente. Os resultados da participação da comunidade nos questionários estão na tabela abaixo:

Tabela 3 – Taxas de participação na inquirição CAF educação

Dados	N. de respondentes	Respostas	Taxa de participação
Alunos	1301	514	39,5%
Pais/EE	1577	593	37,6%
Parceiros e outras entidades	59	22	37,3%
PD	254	180	70,9%
PND	97	55	56,7%

Comparativamente à participação média das escolas onde a Another Step aplicou a CAF Educação (desde 2018), os resultados do agrupamento estão dentro do esperado, excetuando a participação dos alunos (39,5%):

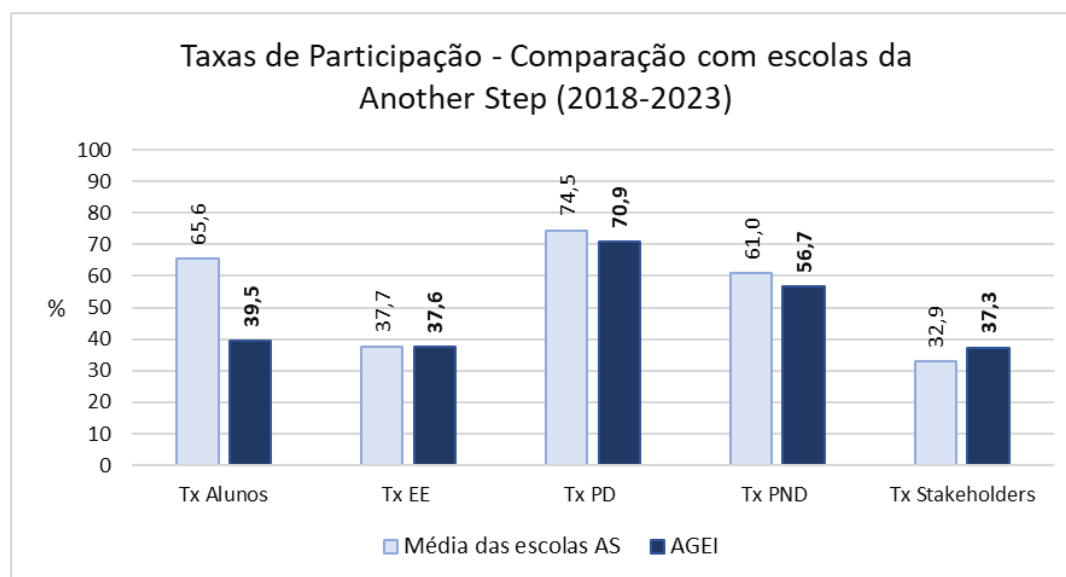


Gráfico 1 – Comparação das taxas de participação com a média das participações das escolas acompanhadas pela AS

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:

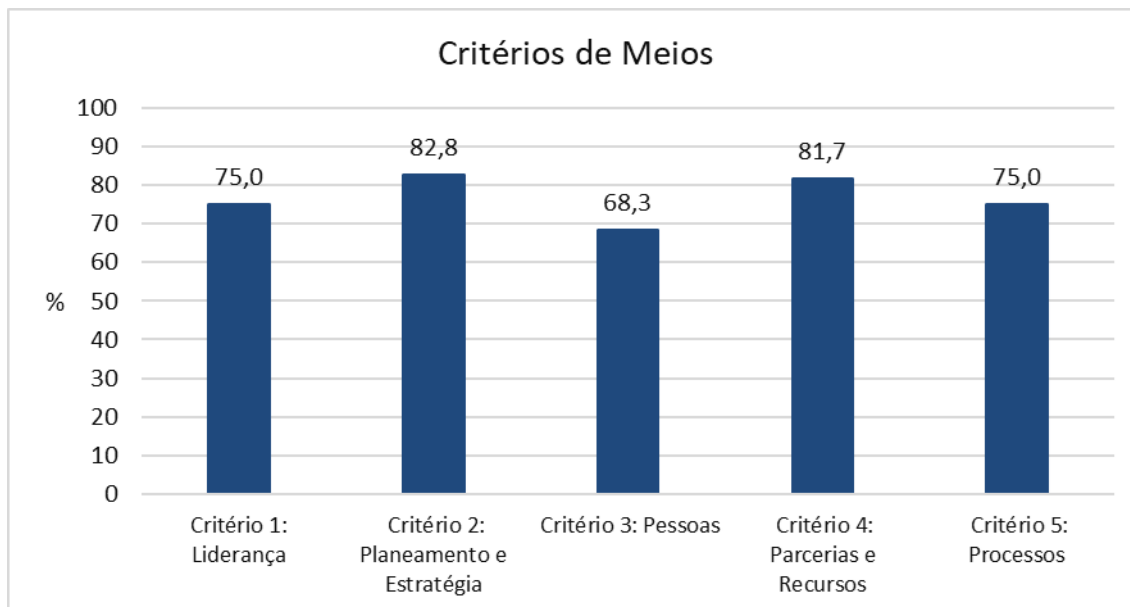


Gráfico 2 – Pontuação dos Critérios de Meios

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. Foram identificados pontos fortes em todos os subcritérios, nomeadamente:

Tabela 4 – Critérios de meios (GAA) – pontos fortes

Critérios de meios (GAA) - pontos fortes	Área
Definição de objetivos estratégicos que norteiam o Agrupamento, identificando domínios fundamentais de atuação;	Autoavaliação
Preocupação clara em identificar as necessidades, expectativas e grau de satisfação das partes interessadas (em particular, alunos e encarregados de educação);	Autoavaliação
Promoção de reuniões duas a três vezes por semestre entre Direção, Pais/ EE/ Associações de Pais, onde são dados a conhecer o Projeto Educativo, PAA e onde é incentivada a participação de todos na vida do Agrupamento. As dúvidas são esclarecidas e são, igualmente, recolhidas sugestões e definidas atividades;	Comunicação interna e externa
Apoio das Associações de Pais/ Encarregados de educação à atuação da Direção, colaborando na melhoria das condições e na dinamização de várias atividades/projetos;	Comunicação interna e externa

Critérios de meios (GAA) - pontos fortes	Área
Uma a duas vezes por ano, são promovidas reuniões entre Direção/ diretores de curso/ outros, como stakeholders externos para divulgação do nosso Projeto Educativo e aferição de linhas conjuntas de atuação que levam ao estabelecimento de parcerias;	Comunicação interna e externa
Conhecimento profundo da comunidade discente, com o acompanhamento das situações ao longo do seu percurso escolar, o que permite a promoção de um vasto leque de respostas às suas necessidades/realidades, desde a intervenção precoce até ao ingresso no ensino superior/mercado de trabalho;	Prestação do serviço educativo
Constante preocupação em atuar atempadamente sobre questões de indisciplina e de insucesso, implementando-se projetos e medidas de prevenção de comportamentos e do abandono escolar, sendo monitorizados os resultados e o impacto destas medidas e envolvidas as partes na sua análise e reformulação;	Autoavaliação
Monitorização contínua das necessidades da instituição, em termos de recursos humanos e em termos de necessidade de intervenção nos espaços e, na medida do possível, são realizadas ações de remodelação de espaços (salas, equipamentos ...), muitas das quais com a colaboração das Associações de Pais;	Instalações: conservação e inclusão
Aposta forte na formação do pessoal docente, tendo em consideração as áreas prioritárias, nomeadamente a avaliação pedagógica, a educação inclusiva e a capacitação digital;	Formação profissional
Preocupação forte com a comunicação interna e externa, visando divulgação de informação, atividades, projetos, boas práticas, através de email institucional, classroom, circuito de televisão interna (escola sede), redes sociais, página web, canal youtube;	Comunicação interna e externa
Consolidação da utilização de plataformas e do digital como suportes ao trabalho de docentes e não docentes e à articulação com os encarregados de educação;	Ambiente educativo inovador
Promoção do trabalho colaborativo e do envolvimento de todos na vida ativa do Agrupamento;	Liderança e Gestão
Partilha de conhecimentos/boas práticas entre os docentes;	Comunicação interna e externa
Leque diversificado e sólido de parcerias que dão resposta aos eixos do Projeto Educativo;	Liderança e Gestão
Desenvolvimento de diversas ações de responsabilidade social, havendo total disponibilidade para cedência de espaços para atividades de cariz social, cultural, desportivo bem como para implementar atividades neste âmbito (voluntariado, por exemplo);	Ambiente educativo inovador
Reconhecimento público do mérito dos desempenhos dos alunos, existindo um regulamento para tal;	Resultados
Abertura e disponibilidade para receber alunos, pais ou entidades externas com vista à resolução de diversas situações;	Comunicação interna e externa
Imagem bastante positiva da Escola na comunidade .	Resultados

Graficamente, relativamente aos 18 pontos fortes identificados, temos:

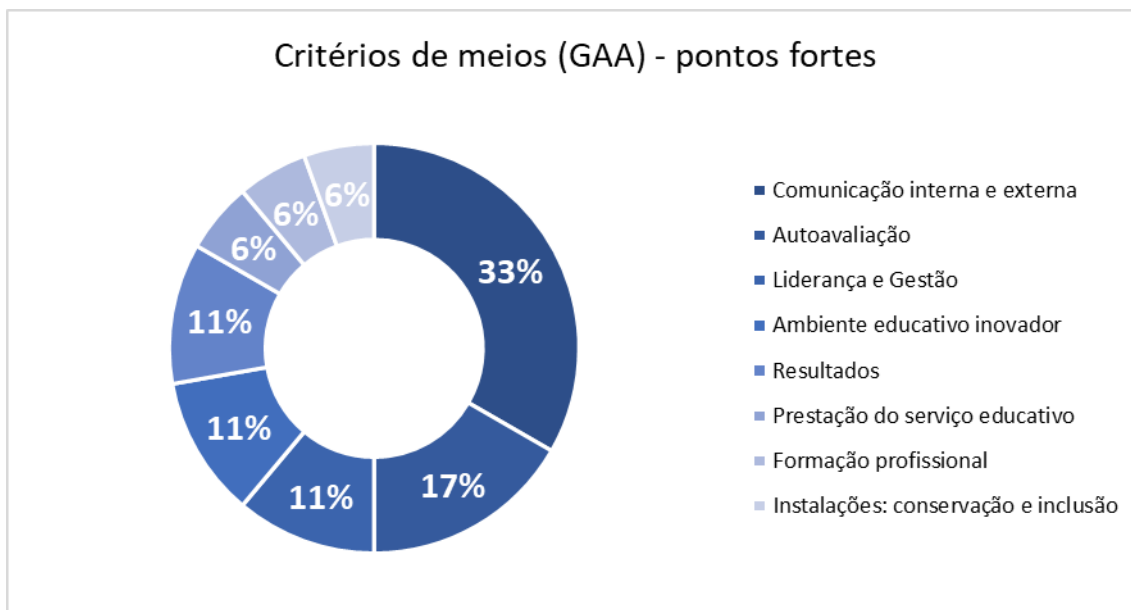


Gráfico 3 – Critérios de meios (GAA) - pontos fortes

4.2.2. Áreas de melhoria

No que diz respeito às áreas de melhoria nos Critérios de Meios, foram identificados problemas e soluções para os resolver ou mitigar, designadamente:

Critérios de meios (GAA) - áreas de melhoria	Área
Divulgar a Missão e Visão da Escola de forma mais estruturada e sistemática;	Comunicação interna e externa
Consolidar as parcerias e trabalho em rede com outras instituições e partes interessadas;	Prestação do serviço educativo
Promover uma maior articulação entre as diversas atividades do PAA, rentabilizando recursos, ações e criando maior impacto no meio;	Resultados
Consolidar a avaliação do impacto das atividades;	Autoavaliação
Criar rotinas de recolha de informação de gestão relevante, tratamento e monitorização desses dados e publicitação de resultados (por ex., dados do nível de satisfação com as atividades da escola; dados relativos ao número de estagiários em FCT; dados relativos à recolha de resíduos; dados relativos ao número de entidades a quem a Escola cedeu as instalações, entre outros);	Autoavaliação
Disponibilizar documentos em vários formatos e línguas, de modo a facilitar a acessibilidade à Instituição;	Comunicação interna e externa
Necessidade de aprofundar laços de identificação de todos com o Agrupamento.	Comunicação interna e externa

Graficamente, relativamente às 7 sugestões de melhoria identificadas, temos:

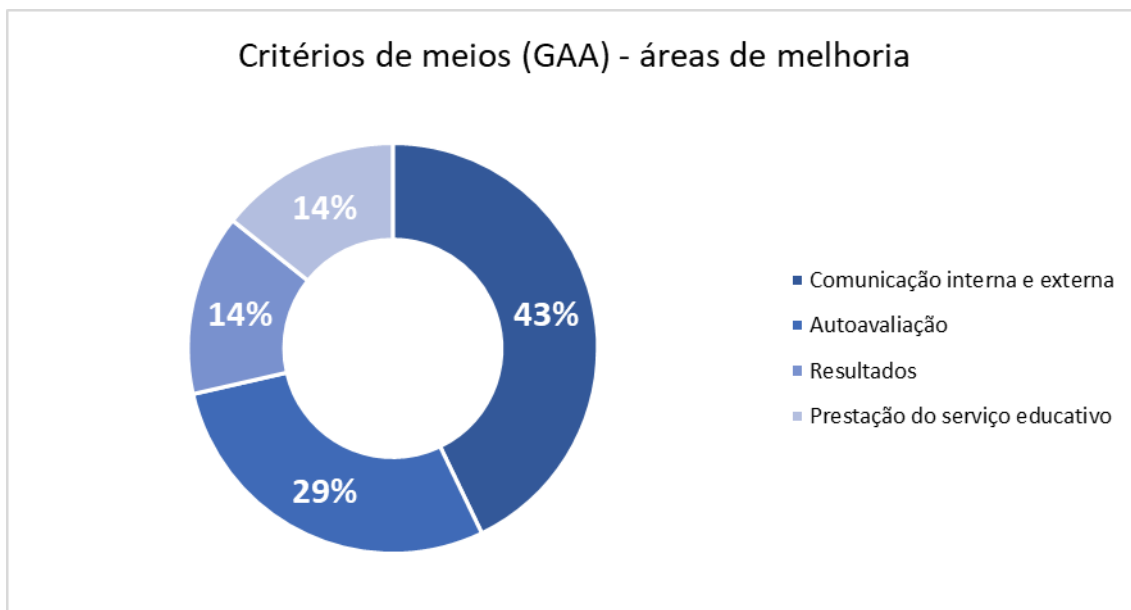


Gráfico 4 – Critérios de meios (GAA) – áreas de melhoria

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:

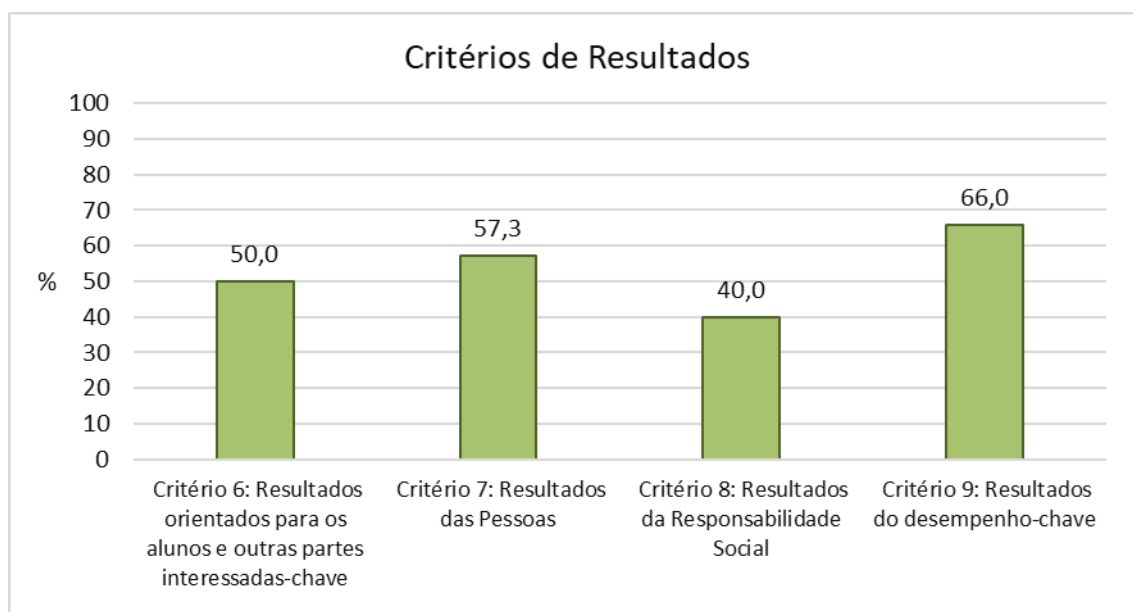


Gráfico 5 – Pontuação dos Critérios de Resultados

4.3.1. Pontos fortes

Da análise efetuada, a EAA conclui que o Agrupamento apresenta os seguintes pontos fortes:

Critérios de resultados (GAA) - pontos fortes	Áreas
Disponibilidade que a Diretora, os diretores de turma, os professores e o pessoal não docente manifestam no atendimento aos alunos e aos pais/EE e na valorização das sugestões/opiniões destes;	Comunicação interna e externa
Aposta no correio eletrónico, na página eletrónica da Escola, nas redes sociais (Facebook, Instagram, YouTube) e nos jornais locais, para estabelecer uma comunicação mais célere e eficaz com os alunos, pais/EE e com a comunidade local;	Comunicação interna e externa
Papel social que a Escola vem desempenhando, através da separação de resíduos, cedência de espaços a entidades diversas, promoção de campanhas solidárias;	Resultados
Atenção aos colaboradores, prevendo, sempre que possível, horários compatíveis com as necessidades familiares;	Liderança e Gestão
Melhoria global dos resultados obtidos pelos alunos e a perceção pela comunidade da qualidade do serviço educativo disponibilizado;	Resultados

Critérios de resultados (GAA) - pontos fortes	Áreas
Boa avaliação obtida pela Escola no Relatório de Avaliação Externa (IGE), que decorreu em 2019/20.	Autoavaliação
Aspetos positivos relevantes assinalados no Relatório da Avaliação Pedagógica no Ensino Secundário (IGEC), realizada em 2021/2022;	Prestação do serviço educativo

Graficamente, relativamente aos 7 pontos fortes identificados, temos:

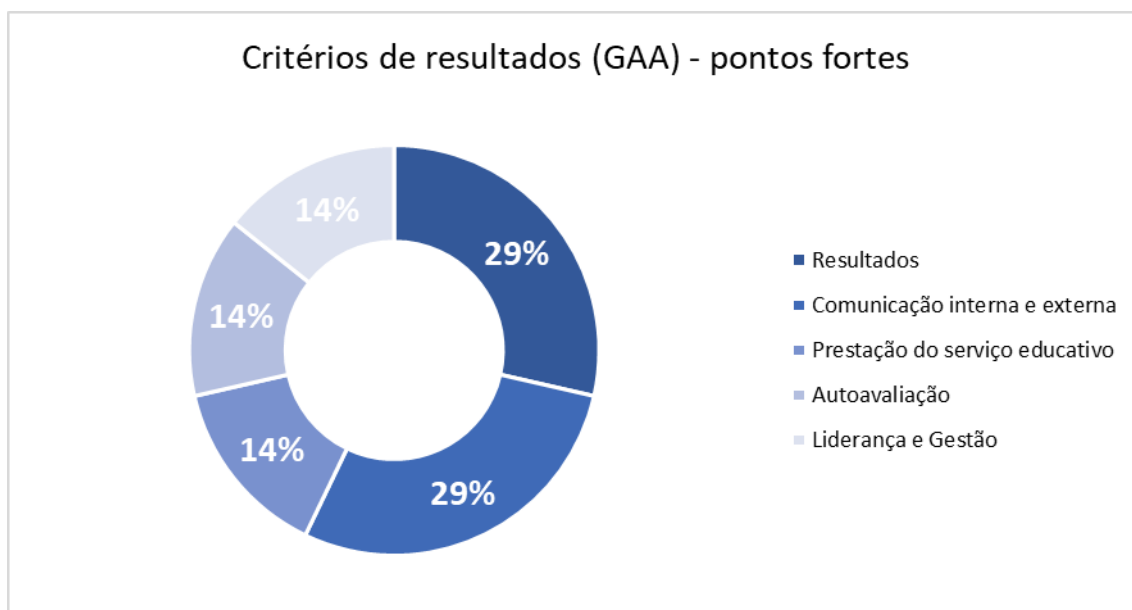


Gráfico 6 – Critérios de resultados (GAA) – pontos fortes

4.3.2. Áreas de melhoria

No que diz respeito às áreas de melhoria nos Critérios de Resultados, foram identificadas sugestões, designadamente:

Critérios de resultados (GAA)- áreas de melhoria	Áreas
Continuar a desenvolver esforços para a melhoria das condições ambientais de trabalho (requalificação de espaços de trabalho);	Instalações: conservação e inclusão
Recolha mais sistemática de dados relativos aos diferentes indicadores de forma a potenciar a autoavaliação do Agrupamento;	Autoavaliação
Consolidar a perceção pública positiva do desempenho do Agrupamento e do impacto da sua atividade;	Comunicação interna e externa
Fidelizar a continuidade dos alunos no nosso Agrupamento nos momentos de mudança de ciclo;	Comunicação interna e externa
Melhorar os resultados da avaliação externa dos alunos.	Autoavaliação
Promover um envolvimento cada vez mais ativo dos Encarregados de Educação no acompanhamento da vida escolar dos seus educandos, colaborando com a escola e reconhecendo o valor das medidas de promoção do sucesso educativo implementadas.	Comunicação interna e externa

Graficamente, relativamente às 6 sugestões de melhoria identificadas, temos:

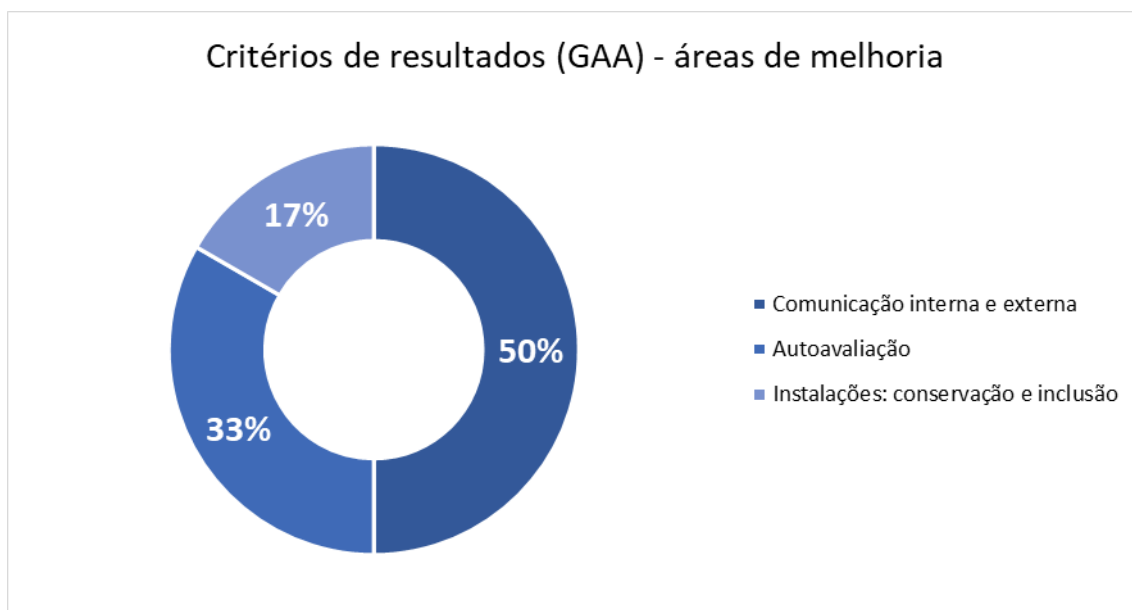


Gráfico 7 – Critérios de resultados (GAA) – áreas de melhoria

4.4. Resultados globais

Em termos globais, temos:

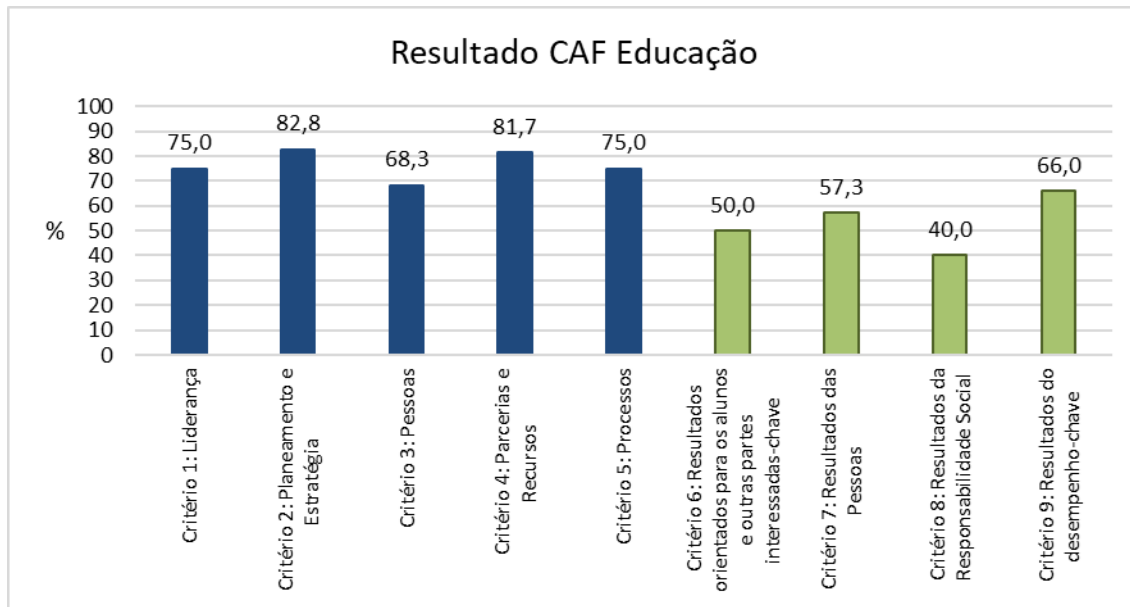


Gráfico 8 – Pontuação CAF Educação

Comparativamente aos resultados (médios) das escolas acompanhadas pela Another Step (período 2018-2022), o agrupamento pontuou dentro do esperado relativamente aos Critérios de Resultados, embora tenha ficado (globalmente) acima do esperado nos Critérios de Meios:

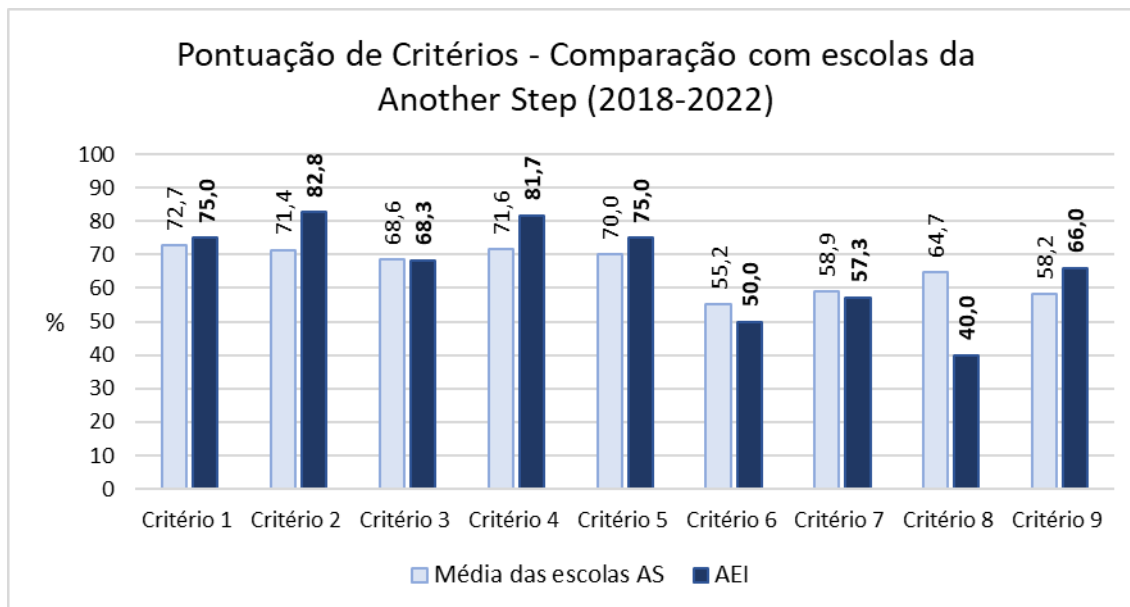


Gráfico 9 – Comparação da pontuação com as médias obtidas pelas escolas da AS, desde 2018.

No que aos critérios de resultados diz respeito, pontuou significativamente abaixo da média dessas escolas no Critério 8 - Resultados da responsabilidade social, o que demonstra alguma dificuldade na recolha de evidências do trabalho já efetuado.

Os resultados globais são, ainda assim, globalmente satisfatórios. A pontuação é mais elevada nos critérios de meios o que indicia a necessidade de mais avaliação e reflexão ao nível dos resultados. O ciclo de melhoria contínua (PDCA) precisa de ser fechado. Importa rever, monitorizar e tirar conclusões com base nas evidências mobilizadas, para se melhorar o que está menos bem:

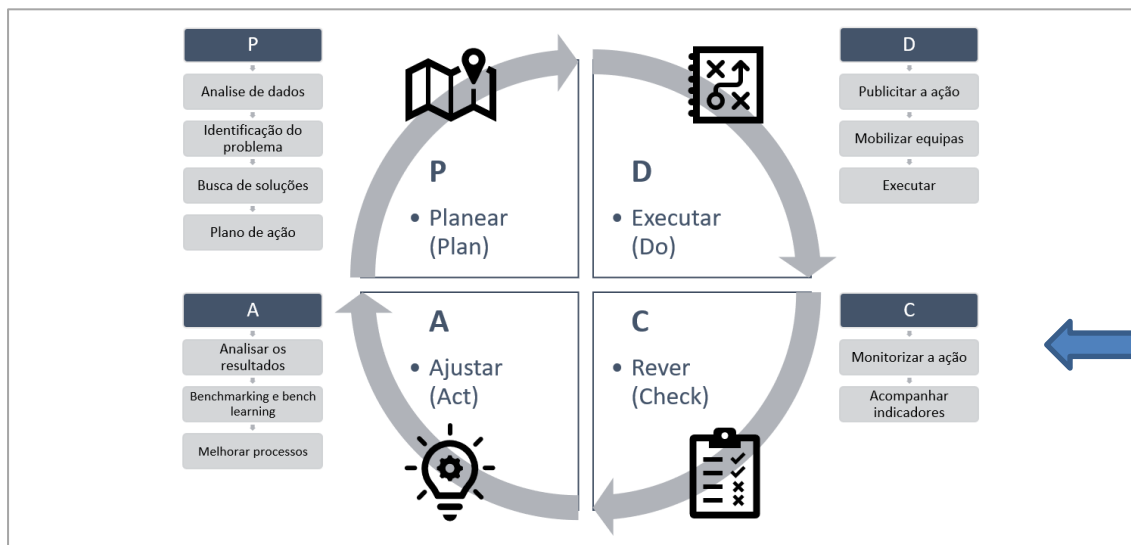


Figura 1 – O AEI e o ciclo PDCA

5. Áreas de melhoria a implementar

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 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 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:

- Reforço das estratégias de recolha e registo de evidências do trabalho da escola com vista a facilitar o trabalho de autoavaliação;
- Identificação dos indicadores mais relevantes para a escola, em função das orientações dos relatórios da IGEC, EQAVET, estabelecendo a periodicidade da sua recolha e divulgação à comunidade, de forma regular, na página Web da escola;
- Explicitação dos planos/políticas de intervenção em algumas áreas identificadas na Grelha de autoavaliação (preenchida pela EAA);
- Reforço da comunicação no agrupamento.

Dessa análise resultará um Plano de Ações de Melhoria (PAM) mais eficaz e alicerçado na informação interna disponível.

Da análise das respostas dos diversos públicos inquiridos nesta aplicação da CAF, é evidente uma preocupação (quase 75% das sugestões de melhoria) com as áreas de instalações (estado e acessibilidade), comunicação interna e externa e envolvimento e participação, conforme observamos no gráfico seguinte:

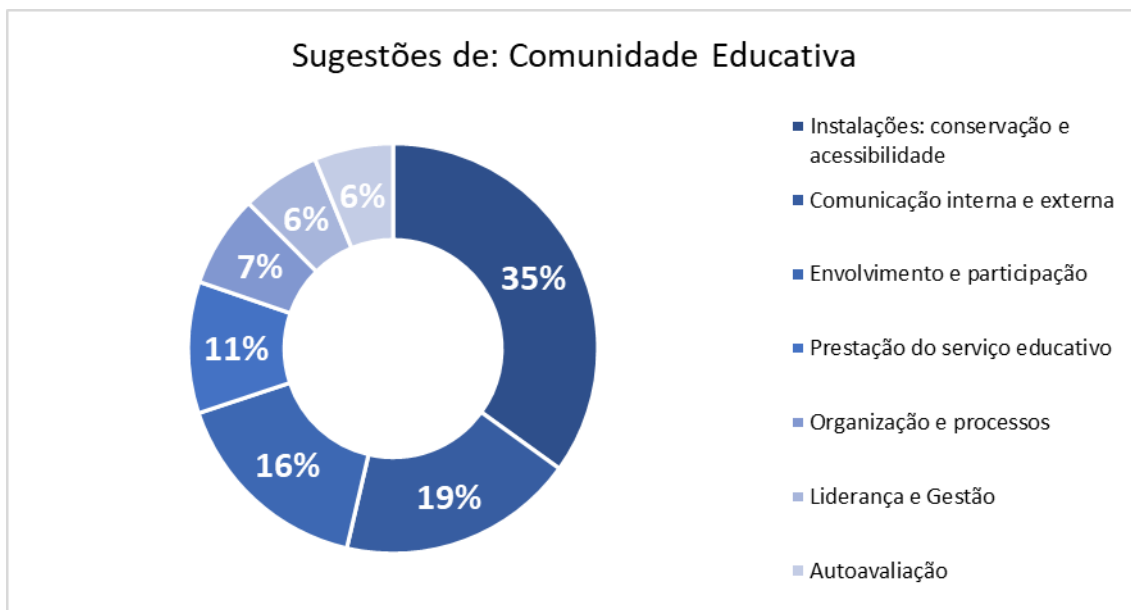


Gráfico 10 – Sugestões de melhoria da comunidade educativa, por áreas de intervenção

Em relação à análise dos resultados deste trabalho, desenvolvido com base no Modelo CAF-Edu, apontam-se, de seguida, um resumo das sugestões de melhoria prioritárias identificadas.

5.1. Sugestões de melhoria apresentadas pela EAA

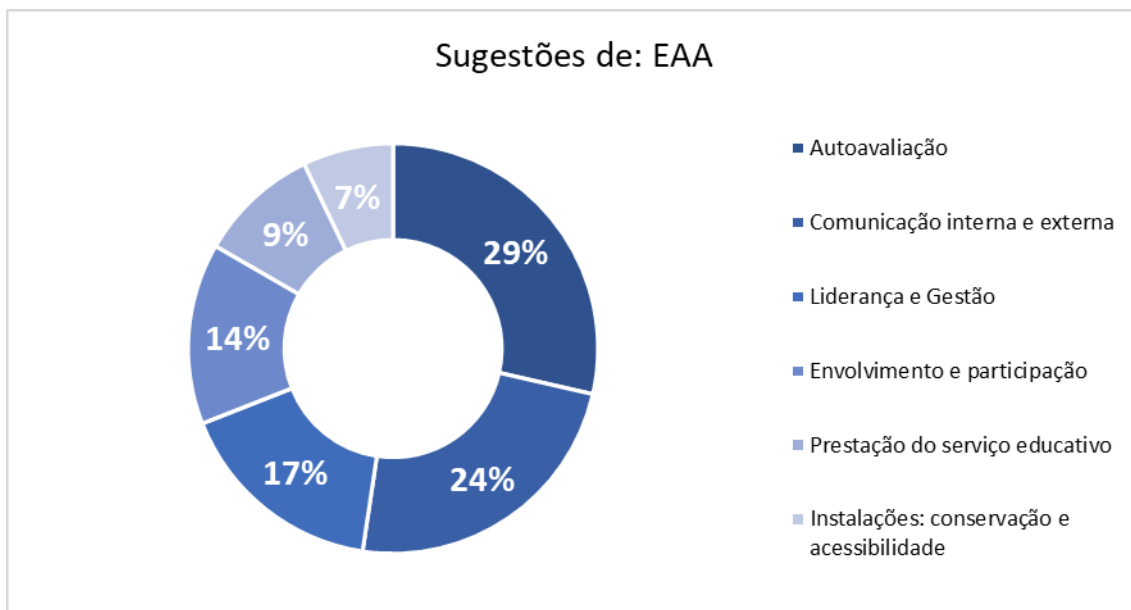


Gráfico 11 – Sugestões de melhoria da EAA, por áreas de intervenção

Em detalhe, algumas delas² são:

SUGESTÕES DE MELHORIA	DOMÍNIO
Monitorizar o impacto da formação nas práticas educacionais	Autoavaliação
Avaliar, de forma mais adequada, o impacto das atividades do PAA	Autoavaliação
Divulgar os responsáveis pelos processos-chave	Autoavaliação
Gerir melhor o Plano Anual de Atividades	Autoavaliação
Monitorizar sistematicamente os resultados e impacto social das parcerias.	Autoavaliação
Criar rotinas de recolha e análise de indicadores relativos a este subcritério (Pessoas)	Autoavaliação
Monitorizar o impacto do apoio a cidadãos desfavorecidos.	Autoavaliação
Monitorizar o impacto das parcerias e atividades conjuntas	Autoavaliação
Criar rotinas de recolha de dados relativos aos diferentes indicadores de forma a potenciar a autoavaliação do Agrupamento;	Autoavaliação
Monitorizar as reclamações/sugestões (secretaria).	Autoavaliação
Monitorizar a responsabilidade social da instituição.	Autoavaliação
Melhorar a divulgação da missão e dos valores do Agrupamento aos diversos stakeholders externos	Comunicação interna e externa
Consolidar a partilha de boas práticas e a sua divulgação para a comunidade	Comunicação interna e externa
Elaborar um plano de comunicação do Agrupamento	Comunicação interna e externa
Criar rotinas de divulgação dos dados relativos à gestão financeira do Agrupamento, no sentido de consciencializar sobre gastos e investimentos.	Comunicação interna e externa
Melhorar a estratégia de promoção (e comunicação) das atividades e serviços disponibilizados pela organização.	Comunicação interna e externa
Promover mais momentos de partilha de boas práticas	Comunicação interna e externa
Tornar o Agrupamento mais acessível, disponibilizando documentos em vários formatos	Comunicação interna e externa
Conhecer melhor a perceção que os diferentes elementos da comunidade têm do Agrupamento	Comunicação interna e externa
Monitorizar o grau e importância da cobertura dos media	Comunicação interna e externa
Ampliar a perceção pública positiva do desempenho do Agrupamento e do impacto da sua atividade;	Comunicação interna e externa
Consolidar o bom ambiente entre todos	Envolvimento e participação
Consolidar o envolvimento de todas as partes na definição do plano de ação estratégica e na avaliação dos resultados/impactos do mesmo, identificando quem faz o quê e quando.	Envolvimento e participação
Consolidar o envolvimento dos stakeholders externos (Ex. Obra da Criança), agilizando uma comunicação mais eficaz entre ambas as partes).	Envolvimento e participação
Elaborar o manual de acolhimento para pais/EE e alunos onde sejam explícitas as várias orientações relativas ao funcionamento do Agrupamento	Envolvimento e participação
Promover um envolvimento cada vez mais ativo dos Encarregados de Educação no acompanhamento da vida escolar dos seus educandos, colaborando com a escola e reconhecendo o valor das medidas de promoção do sucesso educativo implementadas.	Envolvimento e participação
Proporcionar momentos de formação diversificada ao pessoal não docente	Formação profissional

² Devido ao número elevado de sugestões propostas pelos diversos públicos inquiridos, são apenas apresentadas algumas das consideradas mais relevantes em cada área.

SUGESTÕES DE MELHORIA	DOMÍNIO
Mitigar os constrangimentos de mobilidade, de segurança e de qualidade dos serviços prestados colocados por algumas barreiras arquitetónicas que colocam	Instalações: conservação e acessibilidade
Realizar intervenção urgente/ requalificação de alguns espaços escolares, nomeadamente na escola sede, Escola Secundária JCCG, e na EBJFPB.	Instalações: conservação e acessibilidade
Continuar a desenvolver esforços para a melhoria das condições ambientais de trabalho (requalificação de espaços de trabalho);	Instalações: conservação e acessibilidade
Consolidar a rede de entidades de acolhimentos (FCT e PIT)	Liderança e Gestão
Ampliar as parcerias e trabalho em rede com outras instituições e partes interessadas, melhorando o grau de envolvimento dos parceiros	Liderança e Gestão
Promover mais ações/momentos de reconhecimento do pessoal docente e não docente	Liderança e Gestão
Divulgar a responsabilidade social para que a perceção seja baseada em factos.	Liderança e Gestão
Ampliar o reconhecimento nacional e internacional do Agrupamento	Liderança e Gestão
Fidelizar a continuidade dos alunos no nosso Agrupamento nos momentos de mudança de ciclo;	Liderança e Gestão
Avaliar, de forma mais adequada, o conhecimento e satisfação da comunidade relativamente à missão e valores	Organização e processos
Conhecer melhor o percurso dos alunos	Prestação do serviço educativo
Melhorar os procedimentos de orientação profissional dos alunos	Prestação do serviço educativo
Consolidar a melhoria de resultados dos alunos na avaliação externa	Prestação do serviço educativo
Avaliar o impacto socioeconómico e ambiental das TIC	Transição digital

Para além dos resultados apurados pela equipa de autoavaliação, importa acrescentar, nesta análise, as sugestões de melhoria apresentadas pela comunidade educativa no processo de auscultação realizado por inquirição, de modo a também serem consideradas na elaboração do Plano de Ações de Melhoria. Foram também contempladas, nesta lista, sugestões de melhoria que visam colmatar as áreas que, no contexto da auscultação realizada, tiveram piores resultados.

5.2. Sugestões de melhoria apresentadas pelos Alunos

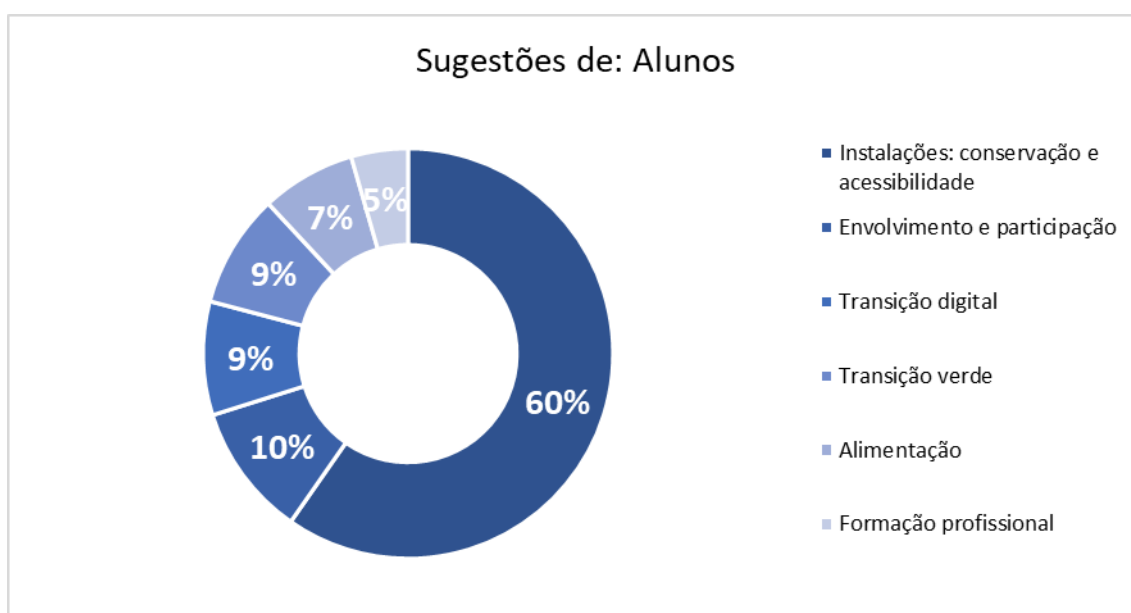


Gráfico 12 – Sugestões de melhoria dos alunos, por áreas de intervenção

Em detalhe, algumas delas são:

ÁREAS DE MELHORIA	DOMÍNIO
Qualidade da comida	Alimentação
workshops e atividades	Ambiente educativo inovador
Apresentação de sugestões/reclamações	Envolvimento e participação
Eventos que promovem a participação e envolvimento de alunos	Envolvimento e participação
Abertura dos bares	Envolvimento e participação
Estado do edificado e acessibilidade	Instalações: conservação e acessibilidade
Ecosistema digital	Transição digital
Espaços verdes	Transição verde

5.3. Sugestões de melhoria apresentadas pelos Pais/EE:

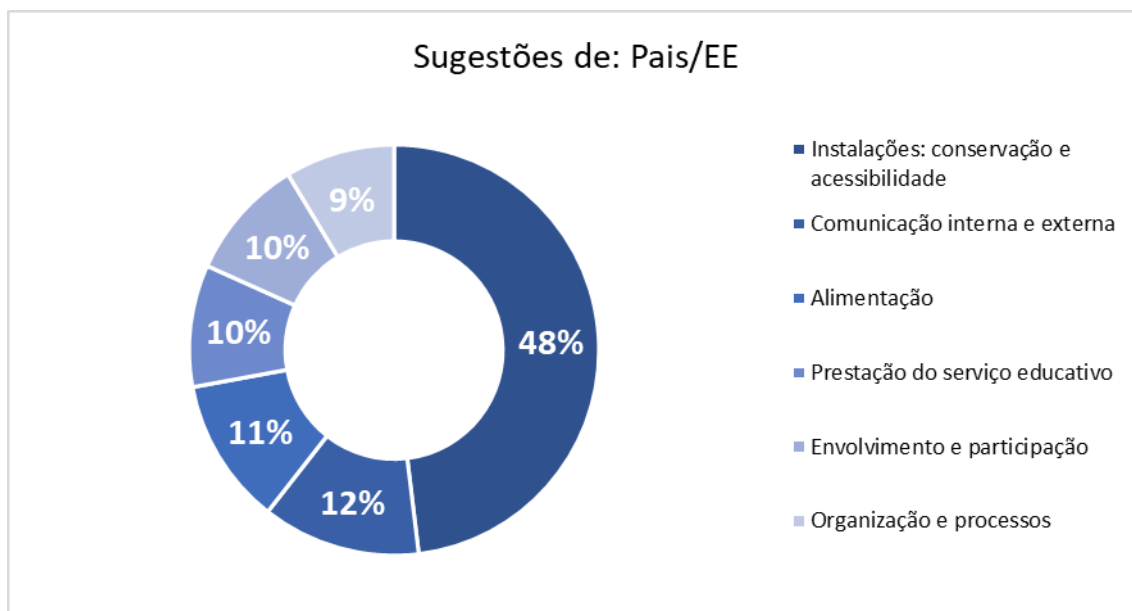


Gráfico 13 – Sugestões de melhoria dos pais/EE, por áreas de intervenção

Em detalhe, algumas delas são:

SUGESTÕES DE MELHORIA	DOMÍNIO
Qualidade e diversidade da alimentação	Alimentação
Implementação de atividades/workshops relacionados com educação financeira, segurança na internet	Ambiente educativo inovador
Divulgação de informações / atividades	Comunicação interna e externa
Envolvimento dos pais/EE na vida da escola	Envolvimento e participação
Estado das instalações	Instalações: conservação e acessibilidade
Horário da biblioteca e da secretaria	Organização e processos

SUGESTÕES DE MELHORIA	DOMÍNIO
Ecosistema digital	Transição digital
Educação para a sustentabilidade ambiental	Transição verde
Ciclovias	Transição verde

5.4. Sugestões de melhoria apresentas pelo Pessoal Docente:

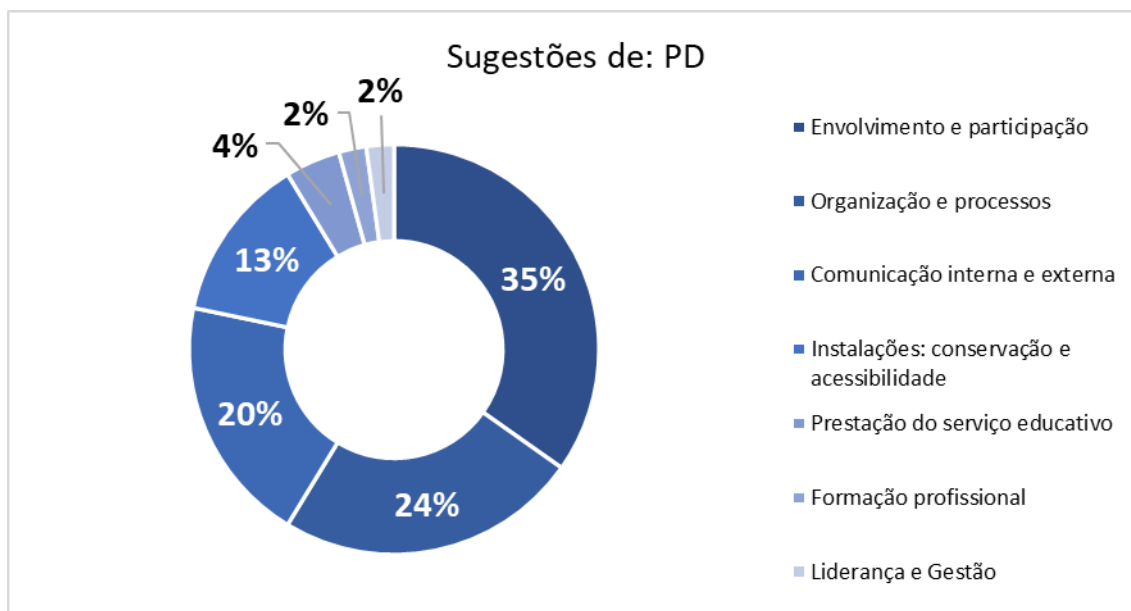


Gráfico 14 – Sugestões de melhoria do PD, por áreas de intervenção

Em detalhe, algumas delas são:

SUGESTÕES DE MELHORIA	DOMÍNIO
Comunicação	Comunicação interna e externa
Envolvimento do PD	Comunicação interna e externa
Valorização do empenho e do trabalho desenvolvido	Envolvimento e participação
Excesso de tarefas burocráticas	Formação profissional
Instalações escolares	Instalações: conservação e acessibilidade
Condições de trabalho	Instalações: conservação e acessibilidade
Horário de funcionamento de alguns serviços /setores	Organização e processos

5.5. Sugestões de melhoria apresentas pelo Pessoal Não Docente

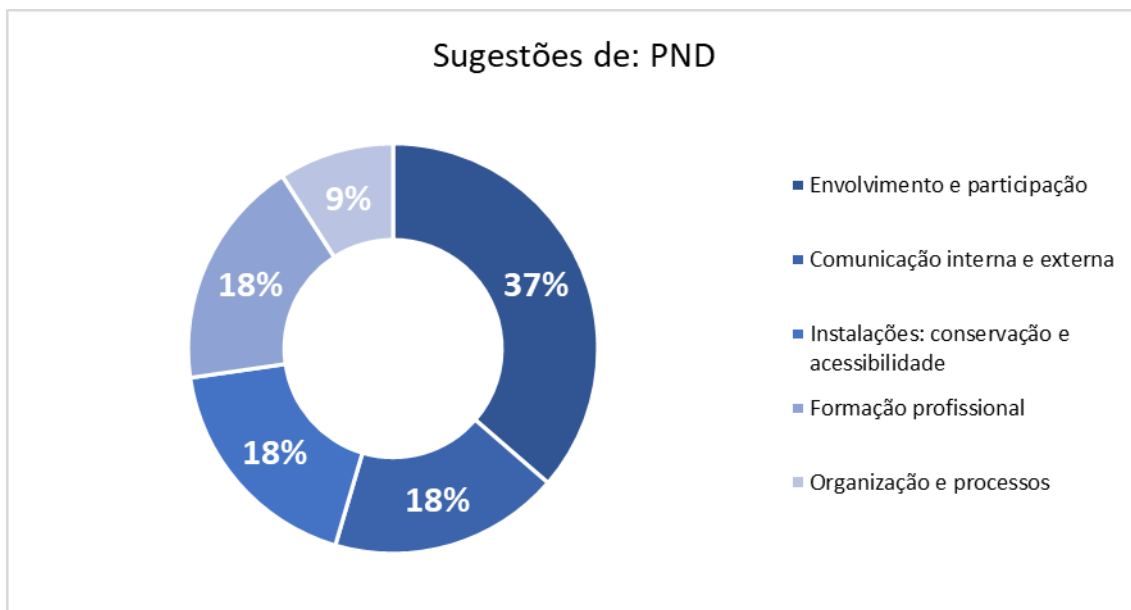


Gráfico 15 – Sugestões de melhoria do PND, por áreas de intervenção

Em detalhe, algumas delas são:

SUGESTÕES DE MELHORIA	DOMÍNIO
Comunicação	Comunicação interna e externa
Envolvimento do PND nas decisões	Envolvimento e participação
Oportunidades de formação	Formação profissional
Estado dos edifícios	Instalações: conservação e acessibilidade
Horário de biblioteca	Organização e processos

6. Conclusão³

A aplicação do modelo CAF permitiu perceber que a escola apresenta, globalmente, um conjunto de boas práticas de gestão no desenvolvimento da sua missão. Nos critérios de meios, destacam-se os critérios 2 – Planeamento e estratégia e 4 – Parcerias e recursos, enquanto nos critérios de resultados se destaca o critério 9 - Resultados de resultados do desempenho-chave.

Destaca-se, igualmente, uma baixa taxa de participação de quase todos os públicos nos inquéritos de satisfação, podendo melhorar sobretudo os níveis de participação dos alunos, dos pais/EE e do pessoal não docente.

Os resultados globais são positivos, mais relativamente aos critérios de meios do que de resultados, mas é uma situação normal. Será necessário refletir sobre os dados obtidos, tirando conclusões e reforçando a adoção do ciclo PDCA em tudo o que a escola desenvolve, bem como consolidar a adoção de estratégias para a recolha e registo de evidências daquilo que a escola faz.

Importa analisar as diferentes sugestões recolhidas durante a autoavaliação e programar ações de melhoria abrangentes e relevantes, que promovam mudanças significativas e progressos ao nível dos resultados na próxima autoavaliação, através da elaboração do Plano de Ações de Melhoria.

³ Conclusão: Identificação dos principais resultados da AA; fatores críticos de sucesso; constrangimentos (dificuldades sentidas durante a AA); lições aprendidas durante a AA.

7. Apêndices⁴

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:

⁴ Apêndices: Grelha de autoavaliação preenchida; Cronograma de execução da autoavaliação; Modelo dos questionários, aplicados a colaboradores e clientes.

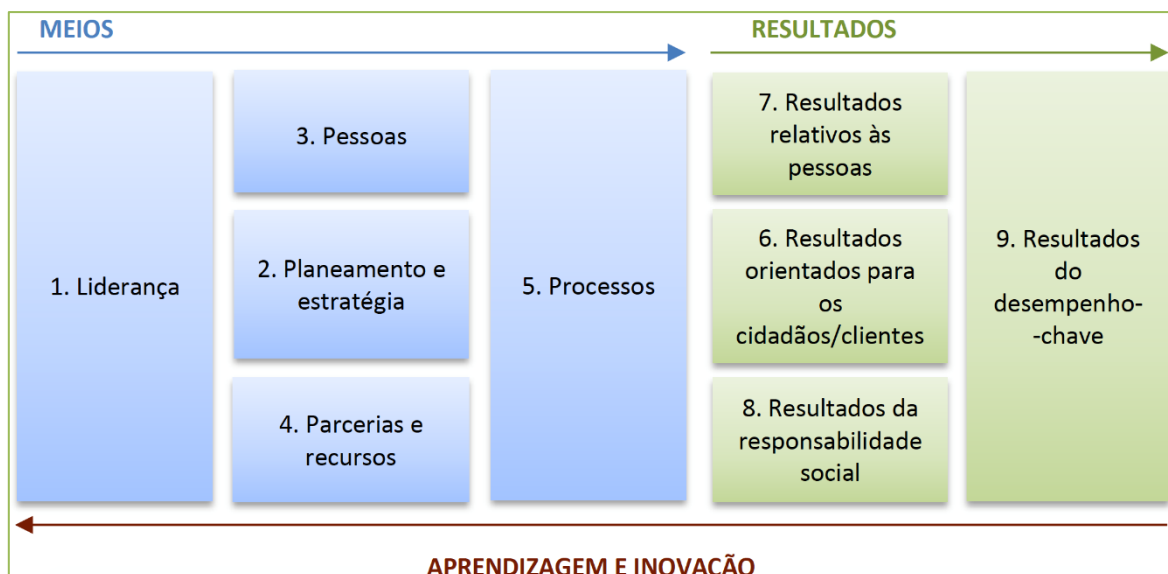


Figura 2 – Estrutura do Modelo CAF Educação 2013

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 *benchlearning*;
- Otimizar a gestão e o funcionamento dos serviços da escola;
- Promover e facilitar a mudança organizacional na cultura escolar;
- Fomentar o planejamento, 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. 5).

7.2. Pontuação da grelha de autoavaliação

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

Critérios de Meios	76,6
Critério 1. Liderança	75,0
1.1. Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores	85,0
1.2. Gerir a instituição de ensino e formação, o seu desempenho e a sua melhoria contínua	80,0
1.3. Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta	65,0
1.4. Gerir de forma eficaz as relações com as autoridades políticas e outras partes interessadas	70,0
Critério 2. Planeamento e estratégia	82,8
2.1. Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante	81,0
2.2. Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida	90,0
2.3. Comunicar e implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização e rever de forma regular	90,0
2.4. Planear, implementar e rever a inovação e a mudança	70,0
Critério 3. Pessoas	68,3
3.1. Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidade com o planeamento e a estratégia	65,0
3.2. Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais	60,0
3.3. Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar	80,0
Critério 4. Parcerias e recursos	81,7
4.1. Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações	85,0
4.2. Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos	85,0
4.3. Gerir os recursos financeiros	70,0
4.4. Gerir o conhecimento e a informação	90,0
4.5. Gerir os recursos tecnológicos	75,0
4.6. Gerir os recursos materiais	85,0
Critério 5. Processos	75,0
5.1. Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática	85,0
5.2. Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/partes interessadas	65,0
5.3. Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e formação e com outras organizações	75,0

Critérios de Resultados	53,3
Critério 6. Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave	50,0
6.1. Medições da percepção	63,3
6.2. Medições do desempenho	36,7
Critério 7. Resultados das pessoas	57,3
7.1. Medições da percepção	56,7
7.2. Medições do desempenho	58,0
Critério 8. Resultados da responsabilidade social	40,0
8.1. Medições da percepção	37,5
8.2. Medições do desempenho	42,5
Critério 9. Resultados do desempenho-chave	66,0
9.1. Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos	70,0
9.2. Resultados internos: nível de eficiência	62,0

A escola apresenta o seguinte resultado quantitativo, de acordo com o sistema de pontuação da CAF Educação:

RESULTADO	66,2
------------------	-------------

7.3. Cronograma de execução da autoavaliação

FASES	AÇÕES	Nov./Dezembro 2022				Janeiro/Fevereiro 2023				Março/Abril 2023				Maio/Junho 2023				Julho/Setembro 2023				Responsável
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Preparação	Apresentação do projeto CAF à organização	X	X	X	X																	GT+LP+AS
	Reunião da EA para organização interna da equipa ⁵		X	X																		LP+EA+AS
	Reunião da EA para aprovação do Plano a Implementar			X	X																	
	Reuniões da EA /NIO/AS ⁶			X	X																	LP+EA+AS+NIO
Questionários	Aplicação dos questionários de satisfação							X	X													AS
Critérios de Meios	Diagnóstico da organização					X	X	X	X													EA
Tratamento dos Questionários	Tratamento dos questionários de avaliação da satisfação									X												AS

⁵ Identificação das partes interessadas da organização e dos produtos/serviços chave; identificação dos documentos principais da organização; esclarecimento de dúvidas

⁶ Questionários de avaliação da satisfação de PD, PND, AL, Pais/EE e parceiros

FASES	AÇÕES	Nov./Dezembro 2022				Janeiro/Fevereiro 2023				Março/Abril 2023				Maio/Junho 2023				Julho/Setembro 2023				Responsável
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Críticos de Resultados	Diagnóstico da organização									X	X	X	X									EA
Elaboração do Relatório CAF	Elaboração do Relatório de autoavaliação (RAA)													X	X							AS
	Apresentação do RAA à gestão de topo e recolha de orientações para a priorização das AM														X	X	X					GT+LP+LE+AS
Elaboração do PAM/PEE	Elaboração do Plano de Melhorias (PAM)													X	X	X						EA+AS
	Aprovação do PAM pela gestão de topo																	X	X	X		GT
Apresentação de resultados	Apresentação, à organização, dos resultados da autoavaliação e das ações de melhoria a implementar																		X	X		GT+LP+LE+AS

Anexos⁷

Listagem de documentos complementares ao processo CAF Educação:

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

⁷ 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.