

# 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

|  |           |
|--|-----------|
| <b>COMPOSIÇÃO DA EQUIPA DE AUTOAVALIAÇÃO (EAA)</b> .....             | <b>2</b>  |
| <b>ÍNDICE</b> .....  | <b>3</b>  |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....                                       | <b>4</b>  |
| <b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....                                      | <b>4</b>  |
| <b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....                                       | <b>4</b>  |
| <b>LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS</b> .....                             | <b>5</b>  |
| <b>DEFINIÇÃO DE TERMOS</b> .....                                     | <b>6</b>  |
| <b>1. SUMÁRIO EXECUTIVO</b> .....                                    | <b>8</b>  |
| <b>2. ENQUADRAMENTO</b> .....  | <b>9</b>  |
| <b>3. PREPARAÇÃO E CONDUÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO</b> .....               | <b>10</b> |
| <b>4. RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO</b> .....                          | <b>12</b> |
| 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        |
| <b>5. ÁREAS DE MELHORIA A IMPLEMENTAR</b> .....                      | <b>22</b> |
| 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        |
| <b>6. CONCLUSÃO</b> .....  | <b>29</b> |
| <b>7. APÊNDICES</b> .....  | <b>30</b> |
| 7.1. A CAF EDUCAÇÃO.....   | 30        |
| 7.2. PONTUAÇÃO DA GRELHA DE AUTOAVALIAÇÃO.....                       | 33        |
| 7.3. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO.....                    | 35        |
| <b>ANEXOS</b> .....  | <b>37</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA E FONTES CONSULTADAS</b> .....                       | <b>38</b> |

## 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 ( <a href="https://www.anqep.gov.pt">https://www.anqep.gov.pt</a> )   |
| 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 ( <a href="https://www.caf.dgaep.gov.pt/">https://www.caf.dgaep.gov.pt/</a> )                 |
| DGAEP .....        | Direção Geral da Administração e do Emprego Público ( <a href="https://www.dgaep.gov.pt/">https://www.dgaep.gov.pt/</a> )  |
| 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 ( <a href="http://www.qualidade.anqep.gov.pt">http://www.qualidade.anqep.gov.pt</a> ). European Quality Assurance in Vocational Education and Training.   |
| EE.....            | Pais e/ou Encarregados de Educação das crianças/alunos   |
| EFQM.....          | European Foundation for Quality Management ( <a href="https://www.efqm.org/">https://www.efqm.org/</a> )   |
| 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 ( <a href="https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/">https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/</a> ) |
| GAA.....           | Grelha de autoavaliação  |
| IGEC.....          | Inspeção Geral da Educação e Ciência ( <a href="https://www.igec.mec.pt">https://www.igec.mec.pt</a> )   |
| 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 termos<sup>1</sup>

- 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.
- Ciclo PDCA .....O 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.

---

<sup>1</sup> 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  |
|--|---|
| <b>Diretor/a</b>   | Maria da Conceição Canhoto  |
| <b>Coordenador/a da EAA</b>                              | Judith Pina   |
| <b>Representante da Biblioteca Escolar</b>               | Rosário Rebelo  |
| <b>Representante/s dos Alunos</b>                        | [Indicar]   |
| <b>Representante/s dos Assistentes Operacionais (AO)</b> | Guilhermino Ramalheira; Armanda Correia   |
| <b>Representante/s dos Assistentes Técnicos (AT)</b>     | [Indicar]   |
| <b>Representante/s dos Docentes</b>                      | Alcina Mendes, Carlos Silva, Conceição Afonso, Cristina Gonçalves, Elisabete Lopes, Emília Bio, Filipe Tavares, Teresa Silveirinha, Rosa Emília Rocha |
| <b>Representante/s dos Pais/EE</b>                       | [Indicar]   |
| <b>Representante/s dos Parceiros</b>                     | [Indicar]   |
| <b>Outros elementos</b>                                  | [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  |
|---------------|---|
| <b>06/mar</b> | O Modelo CAF – Enquadramento dos processos de qualidade nas organizações.   |
| <b>20/mar</b> | 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 |
| <b>27/mar</b> | Política de comunicação do projeto de autorregulação – Estratégias de comunicação e envolvimento da comunidade  |
| <b>03/abr</b> | A Autoavaliação pela Equipa – Processo de reflexão e autoavaliação a efetuar pela EAA   |
| <b>17/abr</b> | A Autoavaliação pela Equipa – Processo de reflexão e autoavaliação a efetuar pela EAA   |
| <b>15/mai</b> | O relatório CAF – Conteúdo e alinhamento do relatório CAF Educação. Análise SWOT e identificação de áreas de excelência e das sugestões de melhoria                               |
| <b>22/mai</b> | O Plano de Ações de Melhoria – Elaboração do PAM a partir da reflexão sobre o relatório da CAF Educação   |
| <b>12/jun</b> | 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 |
|-------------------------------------|--------------------|-----------|----------------------|
| <b>Alunos</b>                       | 1301               | 514       | 39,5%                |
| <b>Pais/EE</b>                      | 1577               | 593       | 37,6%                |
| <b>Parceiros e outras entidades</b> | 59                 | 22        | 37,3%                |
| <b>PD</b>                           | 254                | 180       | 70,9%                |
| <b>PND</b>                          | 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%):

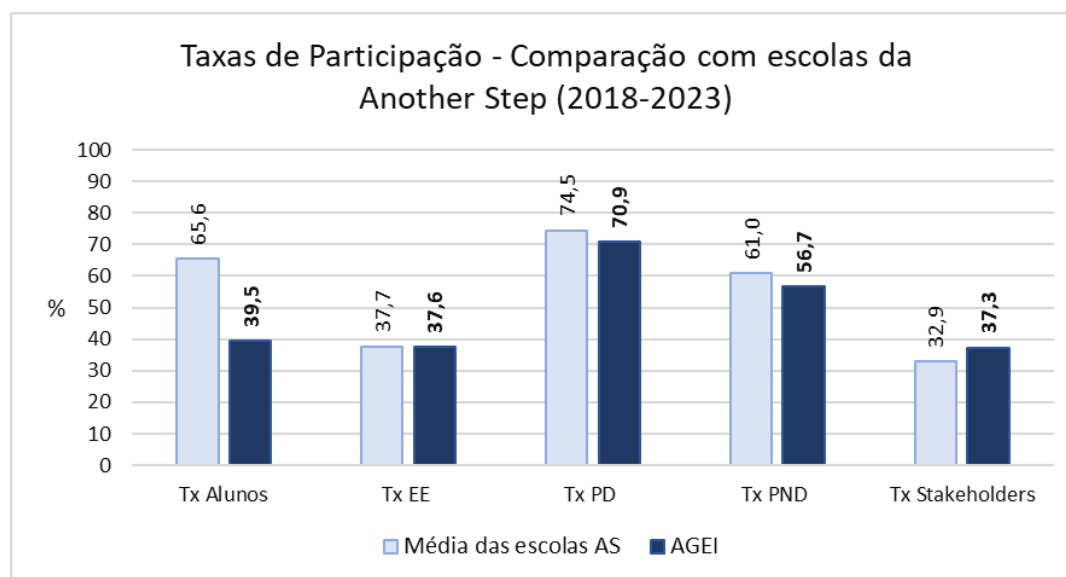


Gráfico 1 – Comparação das taxas de participação com a média das participações das escolas acompanhadas pela AS

## 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:

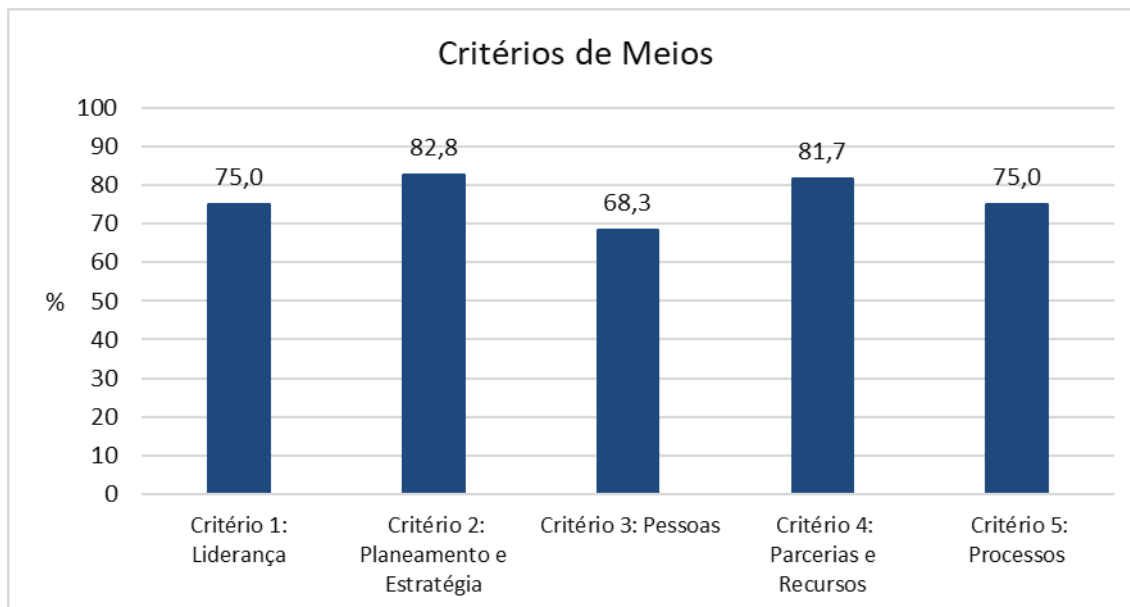


Gráfico 2 – Pontuação dos Critérios de Meios

### 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 |

| <b>Critérios de meios (GAA) - pontos fortes</b>   | <b>Área</b>                         |
|---|-------------------------------------|
| 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:

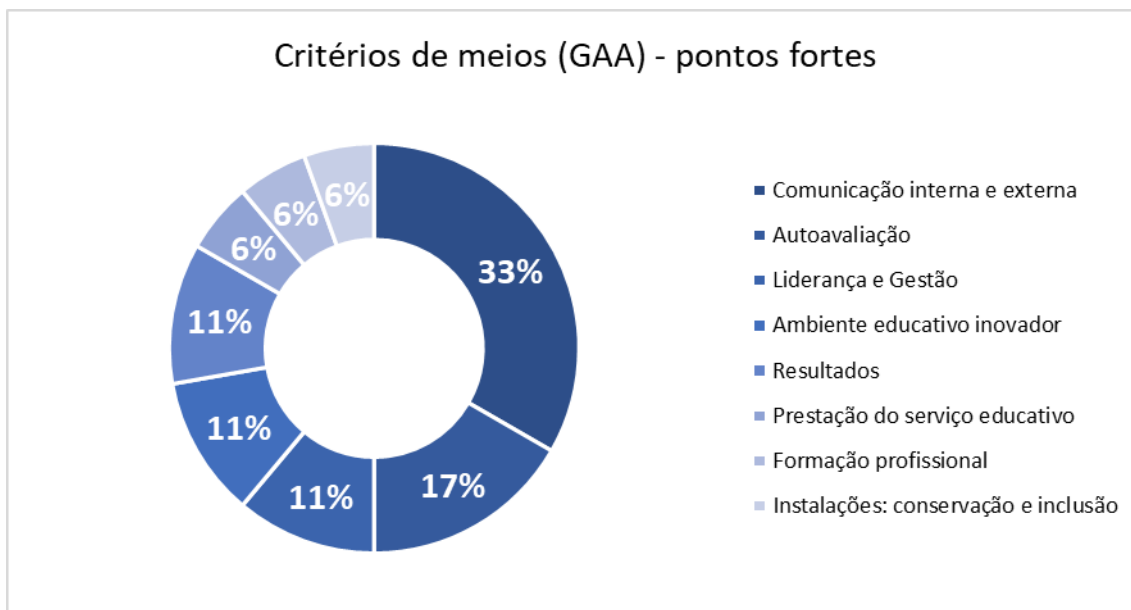


Gráfico 3 – Critérios de meios (GAA) - pontos fortes

#### 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:

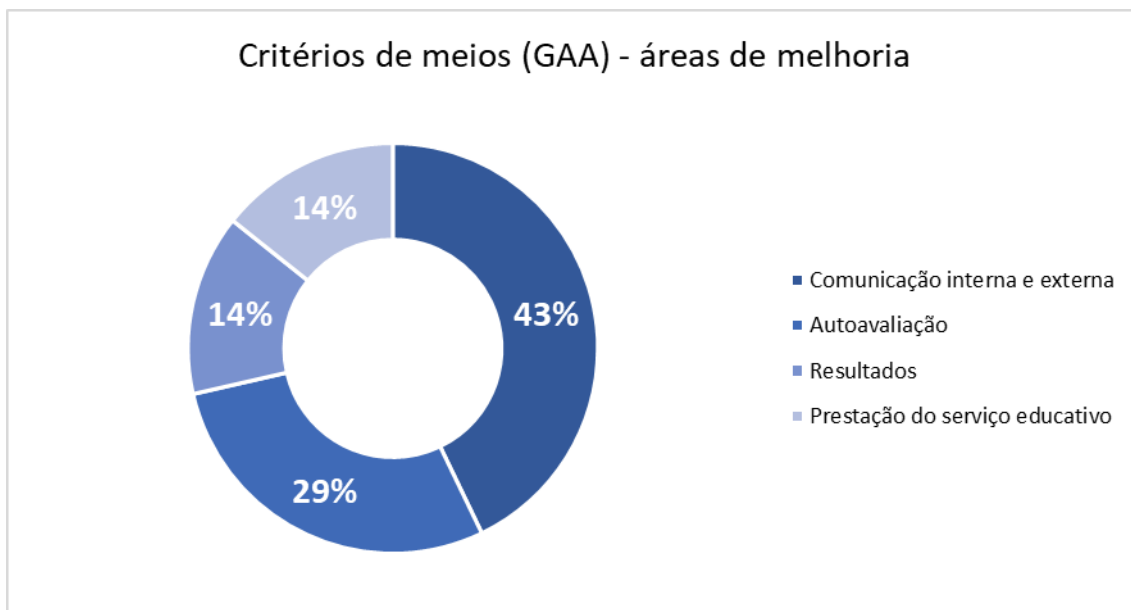


Gráfico 4 – Critérios de meios (GAA) – áreas de melhoria



### 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:

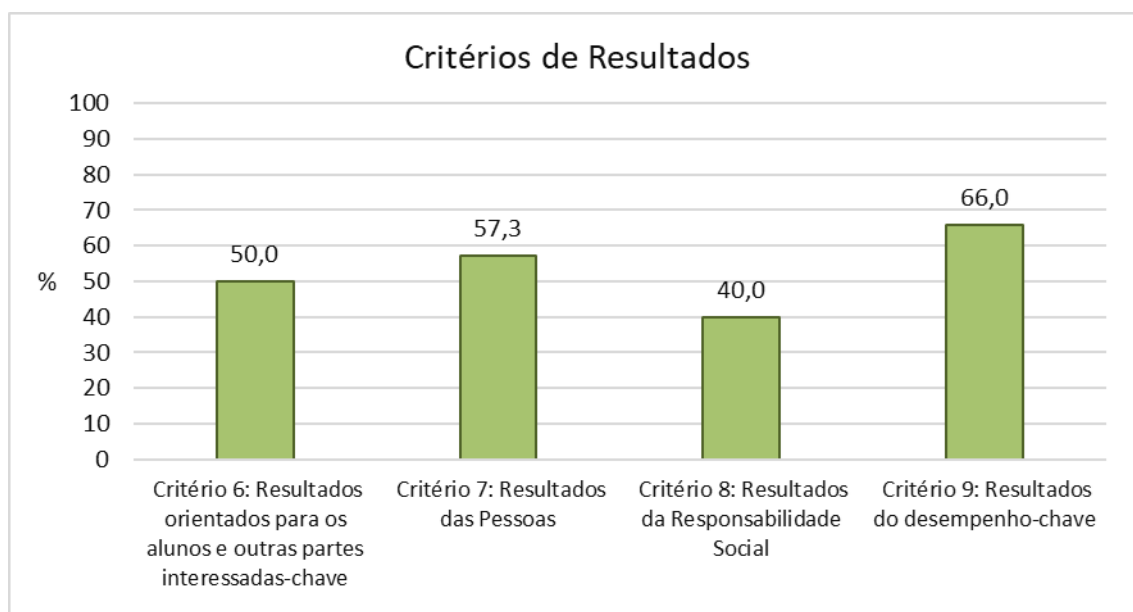


Gráfico 5 – Pontuação dos Critérios de Resultados

#### 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                    |

| <b>Critérios de resultados (GAA) - pontos fortes</b>   | <b>Áreas</b>                   |
|--|--------------------------------|
| 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:

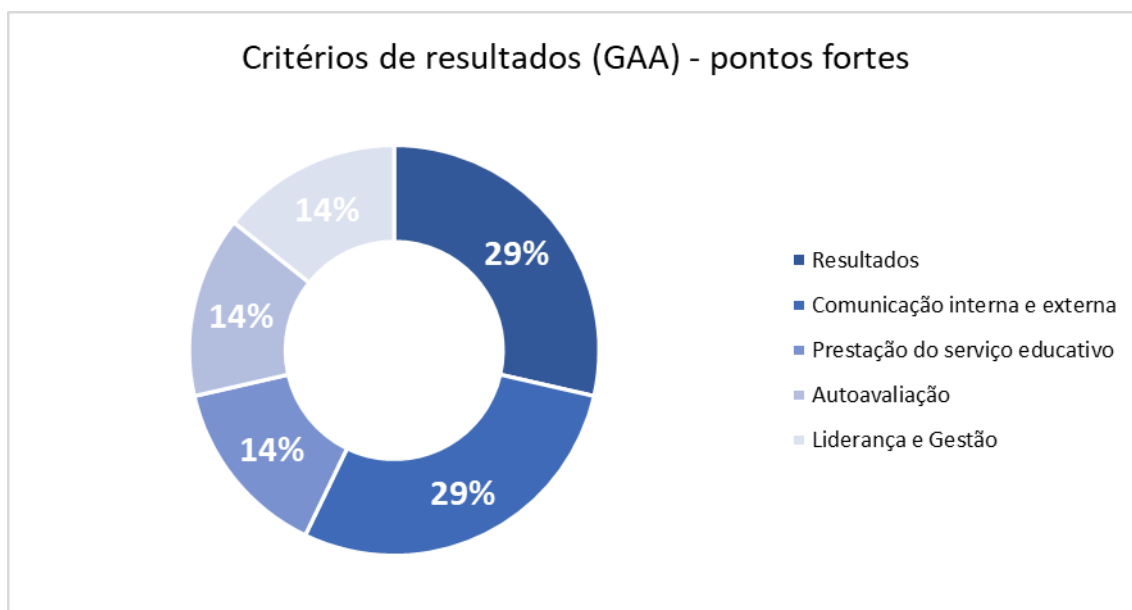


Gráfico 6 – Critérios de resultados (GAA) – pontos fortes

#### 4.3.2. Áreas de melhoria

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

| <b>Critérios de resultados (GAA)- áreas de melhoria</b>   | <b>Áreas</b>                        |
|---|-------------------------------------|
| 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:

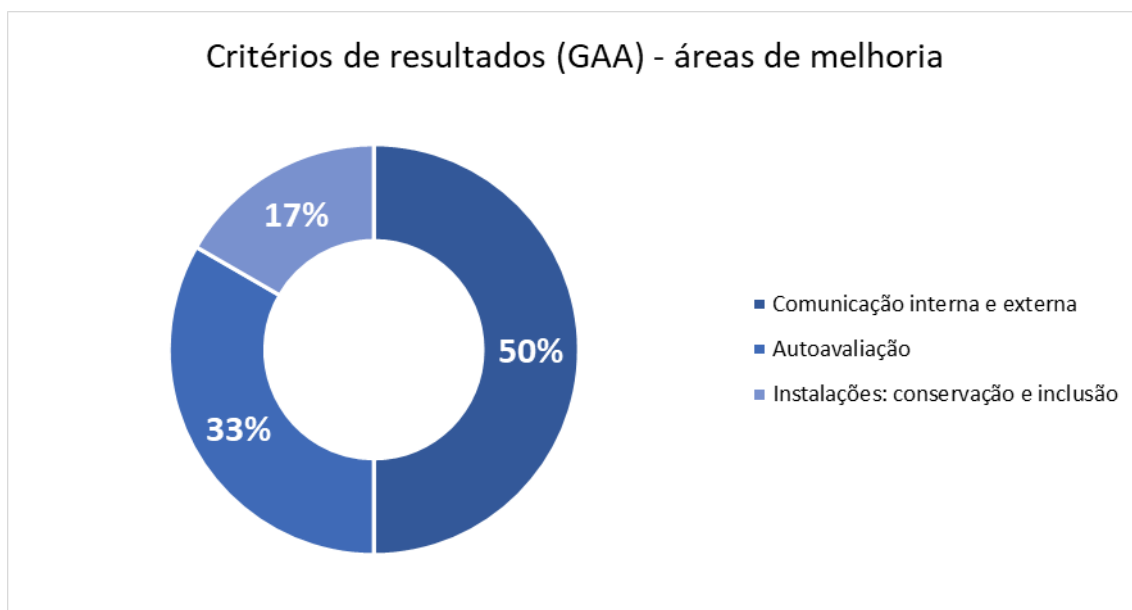


Gráfico 7 – Critérios de resultados (GAA) – áreas de melhoria

## 4.4. Resultados globais

Em termos globais, temos:

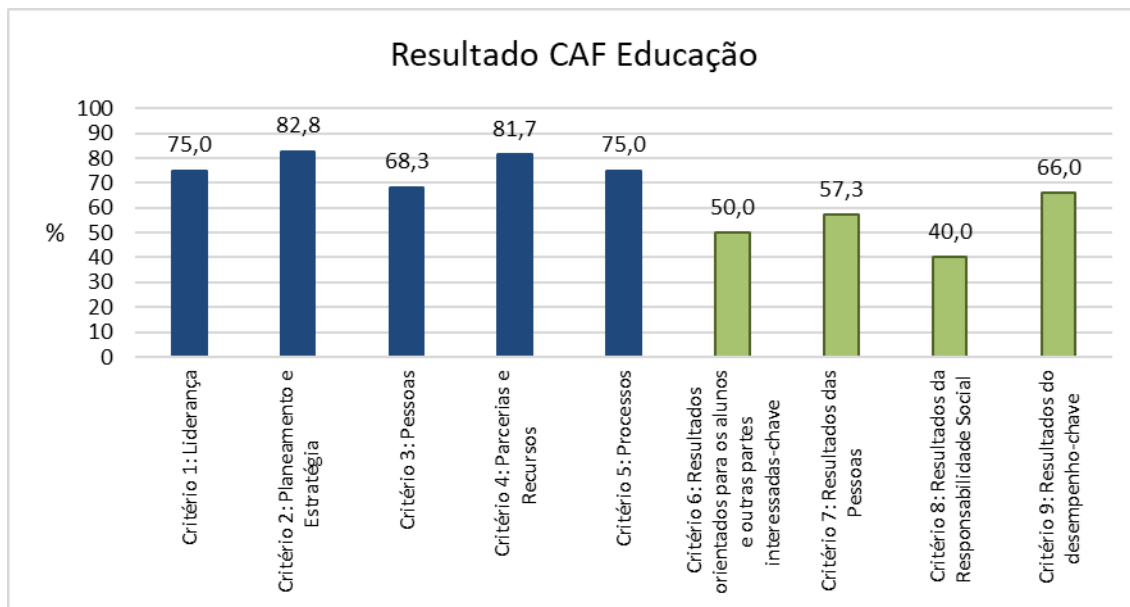


Gráfico 8 – Pontuação CAF Educação

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:

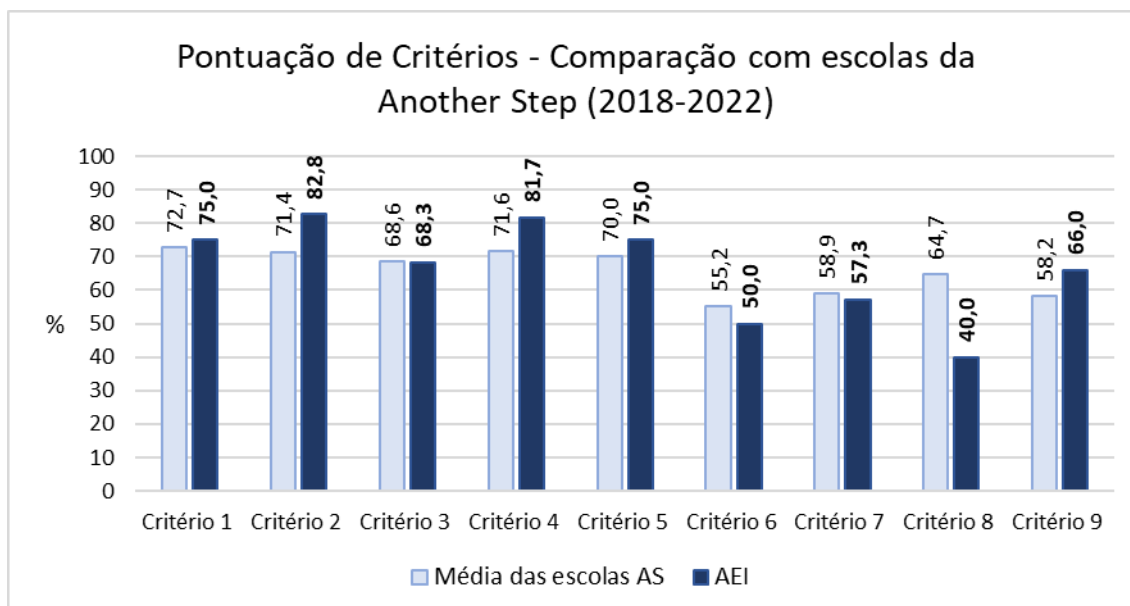


Gráfico 9 – Comparação da pontuação com as médias obtidas pelas escolas da AS, desde 2018.

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:

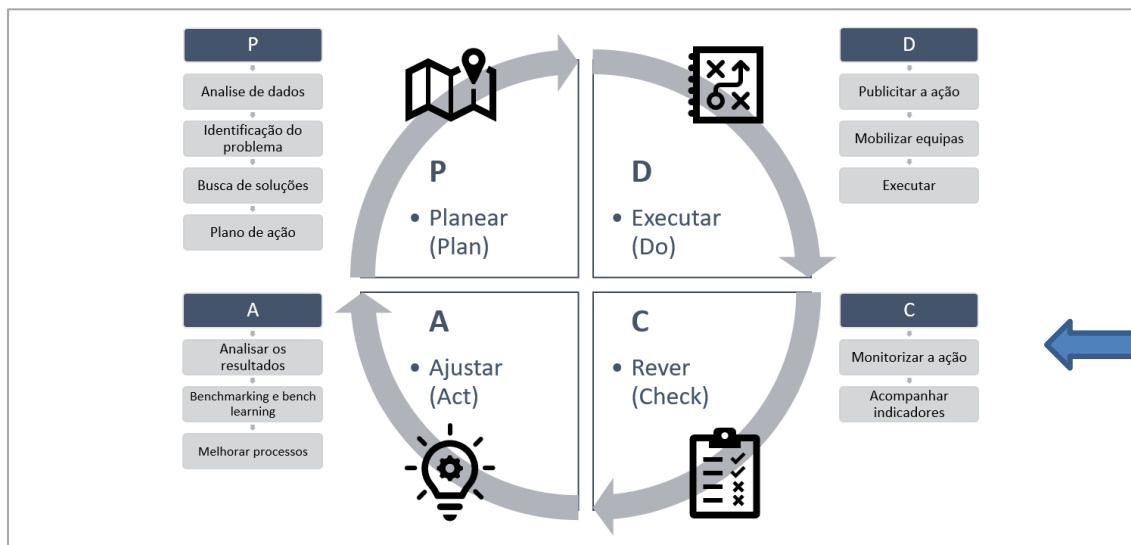


Figura 1 – O AEI e o ciclo PDCA

## 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:

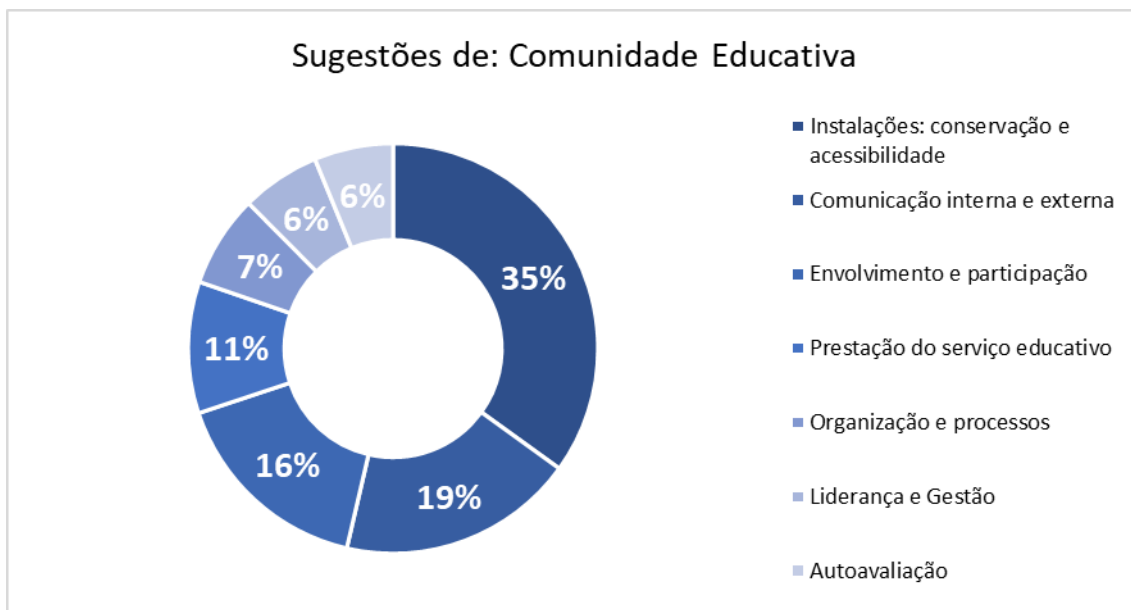


Gráfico 10 – Sugestões de melhoria da comunidade educativa, por áreas de intervenção

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

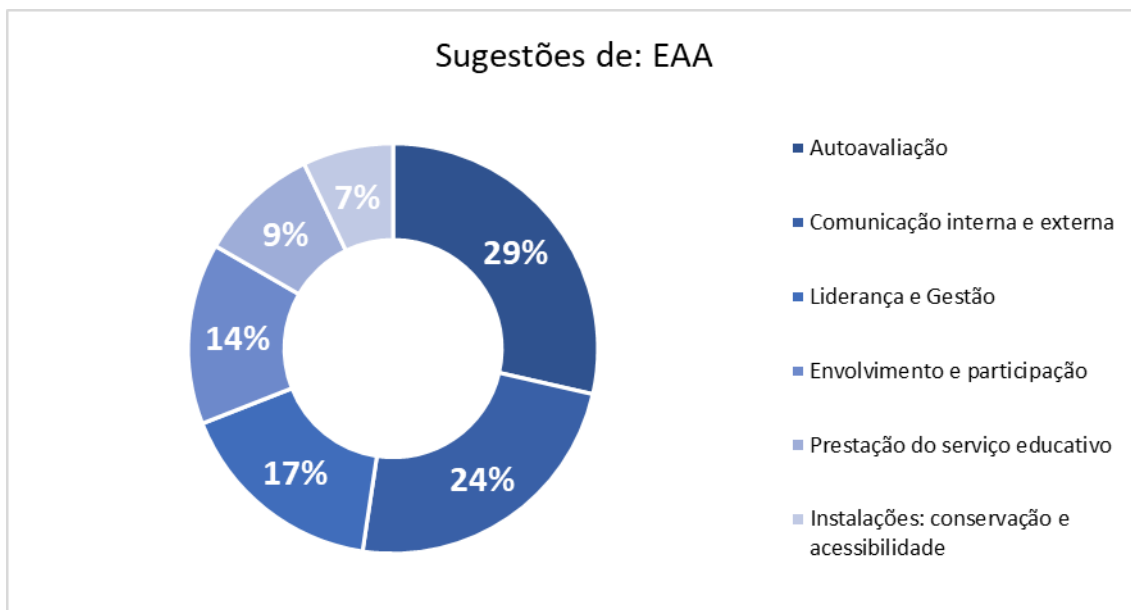


Gráfico 11 – Sugestões de melhoria da EAA, por áreas de intervenção

Em detalhe, algumas delas<sup>2</sup> 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         |

<sup>2</sup> 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

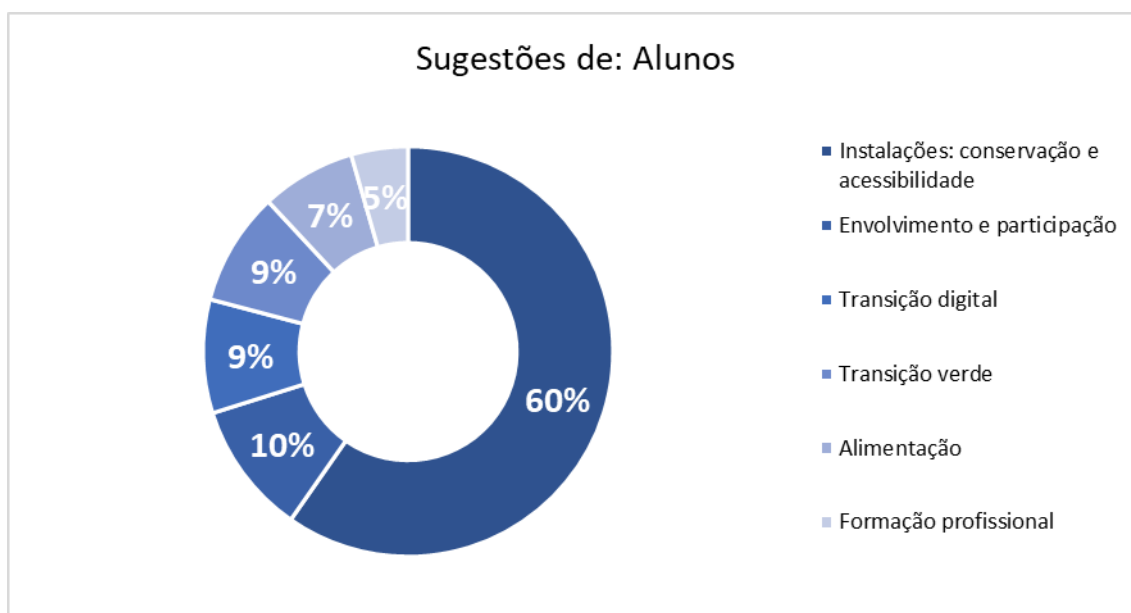


Gráfico 12 – Sugestões de melhoria dos alunos, por áreas de intervenção

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:

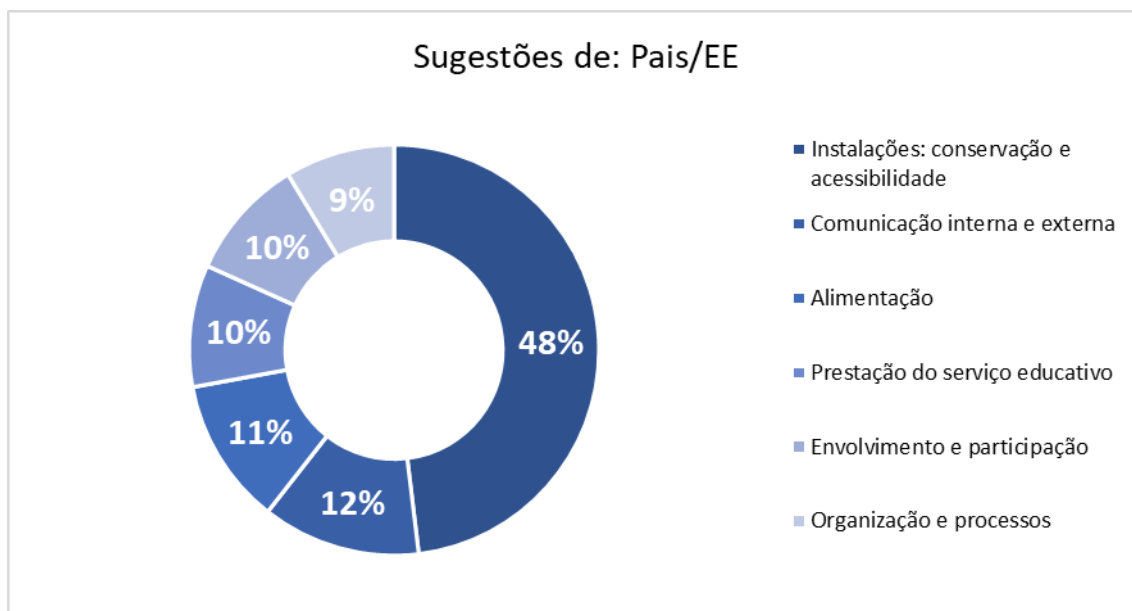


Gráfico 13 – Sugestões de melhoria dos pais/EE, por áreas de intervenção

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:

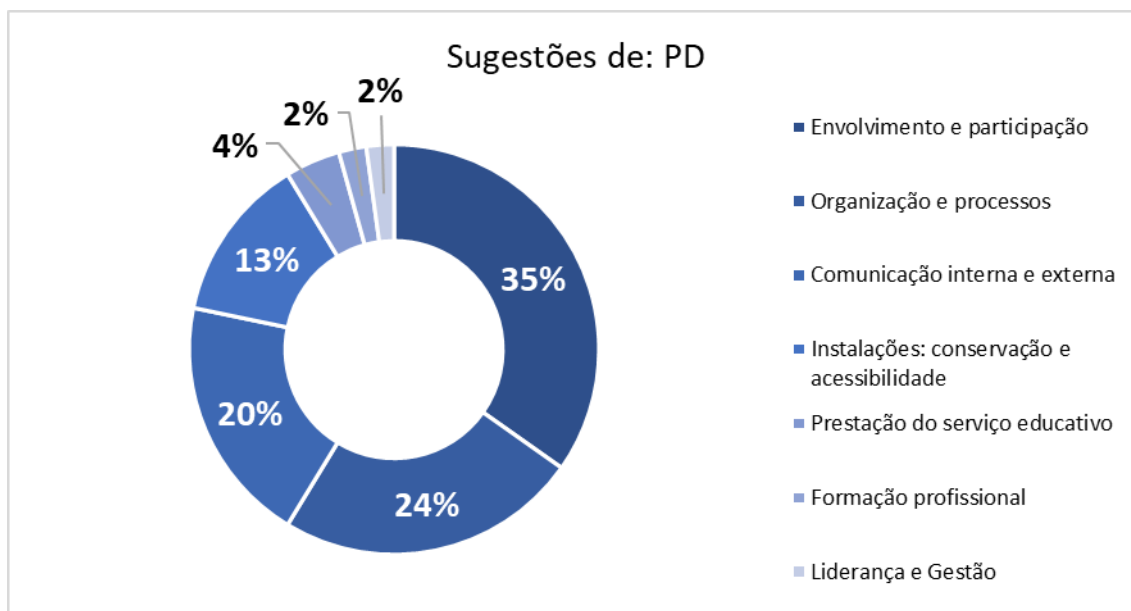


Gráfico 14 – Sugestões de melhoria do PD, por áreas de intervenção

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

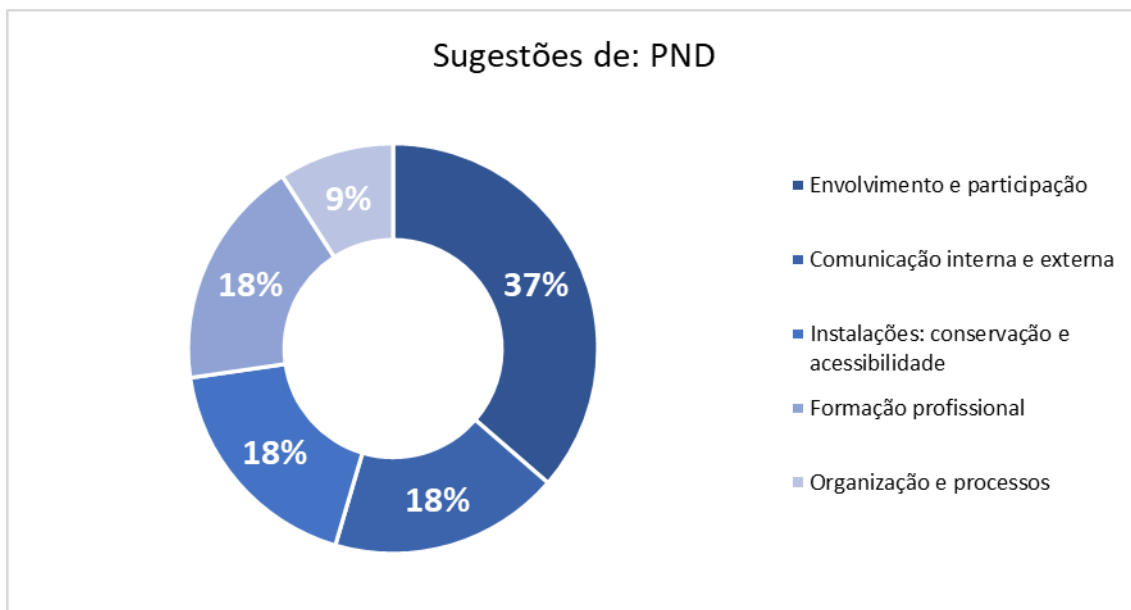


Gráfico 15 – Sugestões de melhoria do PND, por áreas de intervenção

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. Conclusão<sup>3</sup>

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.

---

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

## 7. Apêndices<sup>4</sup>

### 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:

---

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

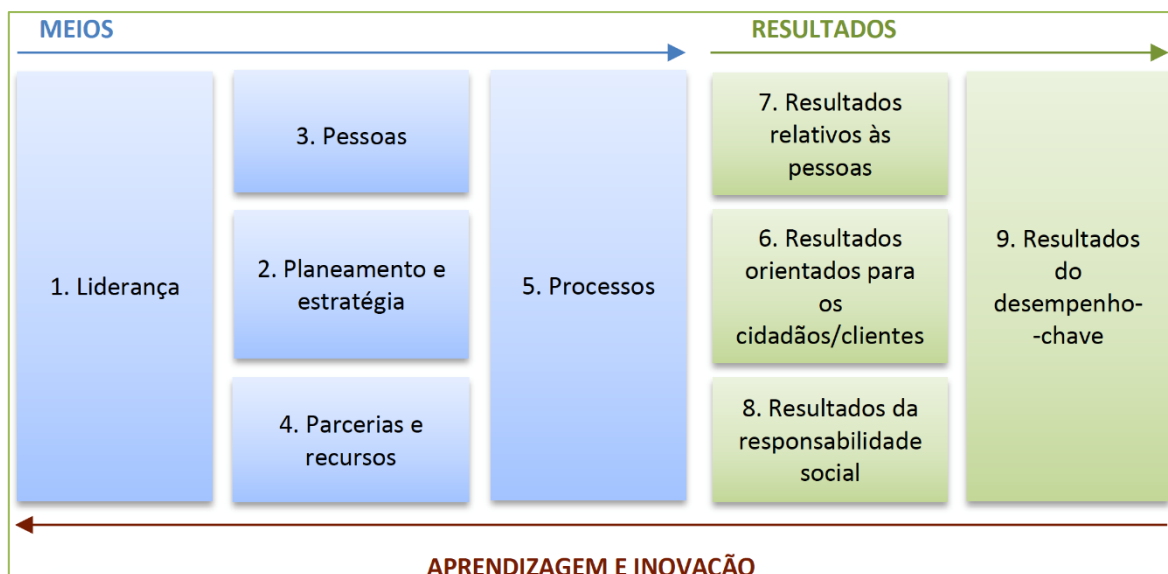


Figura 2 – Estrutura do Modelo CAF Educação 2013

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:

| <b>Critérios de Meios</b>   | <b>76,6</b> |
|---|-------------|
| <b>Critério 1. Liderança</b>  | <b>75,0</b> |
| 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        |
| <b>Critério 2. Planeamento e estratégia</b>   | <b>82,8</b> |
| 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        |
| <b>Critério 3. Pessoas</b>  | <b>68,3</b> |
| 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        |
| <b>Critério 4. Parcerias e recursos</b>   | <b>81,7</b> |
| 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        |
| <b>Critério 5. Processos</b>  | <b>75,0</b> |
| 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        |

|  |             |
|--|-------------|
| <b>Critérios de Resultados</b>   | <b>53,3</b> |
| <b>Critério 6. Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave</b> | <b>50,0</b> |
| 6.1. Medições da percepção   | 63,3        |
| 6.2. Medições do desempenho  | 36,7        |
| <b>Critério 7. Resultados das pessoas</b>  | <b>57,3</b> |
| 7.1. Medições da percepção   | 56,7        |
| 7.2. Medições do desempenho  | 58,0        |
| <b>Critério 8. Resultados da responsabilidade social</b>                                 | <b>40,0</b> |
| 8.1. Medições da percepção   | 37,5        |
| 8.2. Medições do desempenho  | 42,5        |
| <b>Critério 9. Resultados do desempenho-chave</b>  | <b>66,0</b> |
| 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:

|                  |             |
|------------------|-------------|
| <b>RESULTADO</b> | <b>66,2</b> |
|------------------|-------------|

## 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 <sup>5</sup> |                    | X | X |   |                        |   |   |   |                  |   |   |   |                 |   |   |   |                     |   |   |   | LP+EA+AS     |
|                              | Reunião da EA para aprovação do Plano a Implementar           |                    |   | X | X |                        |   |   |   |                  |   |   |   |                 |   |   |   |                     |   |   |   |              |
|                              | Reuniões da EA /NIO/AS <sup>6</sup>                           |                    |   | 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           |

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

<sup>6</sup> 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 |             |
| <b>CrITÉrios de Resultados</b>     | DiagnÓstico da organizaÇão   |                    |   |   |   |                        |   |   |   | X                | X | X | X |                 |   |   |   |                     |   |   |   | EA          |
| <b>ElaboraÇão do RelatÓrio CAF</b> | 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 |
| <b>ElaboraÇão do PAM/PEE</b>       | ElaboraÇão do Plano de Melhorias (PAM)   |                    |   |   |   |                        |   |   |   |                  |   |   |   | X               | X | X |   |                     |   |   |   | EA+AS       |
|                                    | AprovaÇão do PAM pela gestão de topo   |                    |   |   |   |                        |   |   |   |                  |   |   |   |                 |   |   |   | X                   | X | X |   | GT          |
| <b>ApresentaÇão de resultados</b>  | ApresentaÇão, à organizaÇão, dos resultados da autoavaliaÇão e das aÇões de melhoria a implementar |                    |   |   |   |                        |   |   |   |                  |   |   |   |                 |   |   |   |                     | X | X |   | GT+LP+LE+AS |

## Anexos<sup>7</sup>

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

---

<sup>7</sup> 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.