

Relatório Final

CAF Educação

Agr. Escolas Coimbra Centro



Apoio:

another  step

08.03.2019

Índice

ÍNDICE	3
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	4
DEFINIÇÃO DE TERMOS	5
1. SUMÁRIO EXECUTIVO	7
2. ENQUADRAMENTO	8
3. PREPARAÇÃO E CONDUÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO	9
4. RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO	11
4.1. TAXAS DE PARTICIPAÇÃO	11
4.2. CRITÉRIOS DE MEIOS	11
4.2.1. PONTOS FORTES	12
4.2.2. ÁREAS DE MELHORIA.....	13
4.3. CRITÉRIOS DE RESULTADOS.....	13
4.3.1. PONTOS FORTES	14
4.3.2. ÁREAS DE MELHORIA.....	15
4.4. RESULTADOS GLOBAIS.....	15
5. ÁREAS DE MELHORIA A IMPLEMENTAR	16
6. CONCLUSÃO	18
7. APÊNDICES	19
7.1. A CAF EDUCAÇÃO	20
7.2. PONTUAÇÃO DA GRELHA DE AUTOAVALIAÇÃO.....	22
7.3. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO	24
ANEXOS	26
BIBLIOGRAFIA E FONTES CONSULTADAS	27

Lista de siglas e acrónimos

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

Definição de termos¹

- Aluno/FormandoPessoas que estão a aprender num contexto organizado e estruturado e/ou que frequentam um curso de formação.
- Análise SWOTAnálise 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.
- Cidadão/ClienteNo âmbito da CAF-Edu considera-se o termo “Cidadão/Cliente” quando nos referimos a alunos e pais/encarregados de educação que usufruem da instituição educativa. De forma mais lata, a expressão cidadão/cliente reflete o relacionamento complexo entre a administração e o seu público. A pessoa para quem os serviços são dirigidos tem de ser considerada como cidadão, membro de uma sociedade democrática com direitos e deveres (ex. contribuinte, político, etc.). A pessoa deve também ser considerada como cliente, não só no contexto da prestação de serviços, onde adota a posição de beneficiário, mas também no contexto em que tem de cumprir deveres (pagamento de impostos ou multas/coimas) onde tem o direito de ser tratado com equidade e cortesia sem negligenciar o interesse pelas suas necessidades.
- Comunidade educativa ... Conjunto mais alargado de atores que extravasa a comunidade escolar, constituído por pessoas/instituições que pertencem à própria escola/agrupamento de escolas, e outras que lhes sejam externas. Esta comunidade compreende, igualmente, os representantes dos municípios e das organizações e associações que desenvolvem atividades no âmbito social, económico, cultural e científico e se mostram interessados no processo educativo local (e regional) da escola/agrupamento de escolas.
- Comunidade escolar ..Conjunto de atores que pertence à própria escola/agrupamento de escolas. Esta comunidade integra alunos, pais/EE, docentes, funcionários e o Ministério da Educação.

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

- Excelência.....Práticas de gestão da organização, bem como resultados de grande relevância alcançados 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.
- IndicadoresMedidas 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.
- PessoasNo âmbito da CAF-Edu, considera-se o uso do termo “Pessoas” quando nos referimos ao pessoal docente e não docente da organização escolar (Recursos Humanos).
- Pessoas/Colaboradores Todos os colaboradores da organização, incluindo os que trabalham a tempo inteiro, a tempo parcial, de forma definitiva ou temporariamente.
- Responsabilidade social Compromisso estabelecido pelas organizações do setor público e privado para contribuírem para o desenvolvimento sustentável, trabalhando com os seus colaboradores, as suas famílias, comunidades locais e com a sociedade para melhorar a qualidade de vida. O objetivo é trazer benefícios, tanto para as organizações como para a sociedade em geral.

1. Sumário executivo²

Resultados do Inquérito sobre a aplicação da CAF Educação no Agrupamento de Escolas Coimbra Centro – 2018/2019

Objetivo do Relatório

Constituindo-se como um instrumento de reflexão e debate, o presente relatório dá a conhecer os resultados do processo da autoavaliação CAF Educação realizado no Agrupamento de Escolas Coimbra Centro (AECC) no ano letivo de 2018/2019.

Metodologia

Para a realização desta autoavaliação, o AECC recorreu ao modelo europeu CAF Educação, envolvendo os elementos do pessoal docente, pessoal não docente, pais/EE, alunos e entidades parceiras que responderam a questionários de satisfação.

Foi organizada uma equipa de autoavaliação (EAA) num total de 13 elementos que receberam formação da empresa de consultoria Another Step.

Serão apresentadas, neste relatório, todas as fases do processo de implementação da autoavaliação, designadamente:

- Os objetivos que presidiram à implementação da autoavaliação no AECC;
- A preparação, condução e execução do processo;
- Os resultados obtidos;
- As Evidências/Pontos Fortes e Áreas de Melhoria, resultantes do processo de auto-avaliação;
- Proposta de planos de Ações de Melhoria decorrentes deste processo de autoavaliação.

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

2. Enquadramento³

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

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

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

Os objetivos da autoavaliação são os seguintes:

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

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

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

3. Preparação e condução da autoavaliação⁴

A CAF Educação foi aplicada na nossa organização partindo de um plano de ação e comunicação que se desenvolveu segundo o plano que a seguir se apresenta de forma mais detalhada no apêndice Cronograma de execução da autoavaliação (p. 24). Assim, o desenvolvimento das atividades teve lugar entre dezembro de 2018 e abril de 2019, concluindo-se com a apresentação do Plano de Ações de Melhoria (PAM) à Comunidade Educativa.

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

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

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

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

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

Quanto ao sistema de pontuação usado, esta equipa optou por aplicar o Sistema Clássico, atribuindo uma pontuação entre 0 e 100 a cada subcritério de acordo com a escala composta por 6 níveis,

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

conforme determinado pelo modelo CAF Educação 2013 (DGAEP, 2013, p. 66) (ver apêndice Pontuação da grelha de autoavaliação, p. 22).

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

Tabela 1 – Constituição da EAA

Coordenadora da EAA:	Nome
Coordenadora da EAA:	Maria de Lurdes Teixeira Martins
Representantes do Pessoal Docente (PD)	Dulce Silva Santa Rajado, Margarida Alexandra Ribeiro, Margarida Alves dos Santos, Helena Mária Leitão Araújo, Maria do Céu Gaspar da Silva, Dulce Maria Gomes
Representantes do Pessoal Não Docente (PND)	Fernanda Maria Lopes Lobo
Representante(s) dos Alunos	Marisa Maria de Jesus Sanchez, Sofia Brito
Representante dos Pais/Encarregados de Educação	Liliana Cristina Gomes Dionísio
Representante(s) dos Parceiros	Bertília Isidora Cabeças da Silva Simão – Autarquia, União das Freguesias de Santa Clara e Castelo Viegas
Representante da Direção do AECC	Maria Salete Cordeiro

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

Tabela 2 – Reuniões da EAA

Datas	Objeto da reunião
[Data]	[Resumo dos assuntos e/ou atividades tratadas. A completar pela EAA]
	Formação com Another Step
	Seleção de questões para os questionários
	Formação com Another Step: pontuação dos critérios dos meios
	Pontuação dos critérios dos Meios: (2 a 5)
	Pontuação dos critérios dos Resultados
	Análise do preenchimento da folha de cálculo (Caracterização da entidade) Pontuação dos critérios dos Resultados – final

4. Resultados da autoavaliação⁵

Nesta secção do documento analisaremos os resultados do processo de autoavaliação com a CAF. Uma nota para referir que, para além deste relatório CAF global, foram produzidos vários relatórios estatísticos e documentos, discriminados na listagem de Anexos (p. 26).

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

4.1. Taxas de participação

Globalmente, a participação dos diferentes públicos-alvo na inquirição que teve lugar entre 9 e 16 de janeiro, foram boas, excluindo a participação dos pais/EE, que foi abaixo do esperado:

Tabela 3 – Taxas de participação na inquirição CAF educação

Dados	N. de respondentes	Respostas	Taxa de participação
Alunos	1137	639	56,2%
Pais/EE	1587	379	23,9%
Entidades externas	58	19	32,8%
PD	257	139	54,1%
PND	94	50	53,2%

De assinalar a participação positiva dos parceiros e outras entidades (Entidades externas), habitualmente mais desligadas deste tipo de processos. Por outro lado, a participação de pais/EE foi muito abaixo do esperado e desejável, numa altura em que a Educação passa por desafios muito importantes para os quais a voz dos pais/EE é fundamental, auxiliando a desenhar o futuro do serviço que as instituições educativas prestam aos seus filhos/educandos.

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:

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

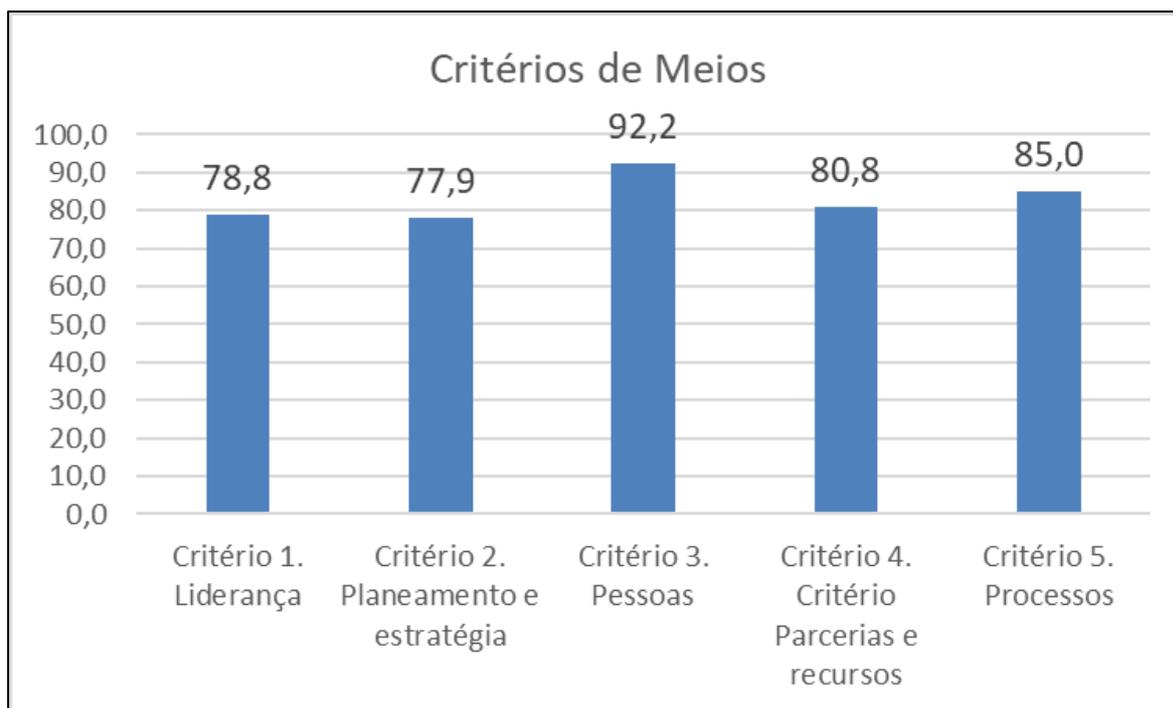


Gráfico 1 – Pontuação dos Critérios de Meios

4.2.1. Pontos fortes

Da análise efetuada, a EAA conclui que o Agrupamento está com um bom desempenho ao nível dos Critérios de Meio:

- Critério 1 – Liderança. Concluiu-se que, de modo geral, a liderança assegura que a organização é orientada por uma visão clara e valores fundamentais expressos na missão da organização. Os objetivos e metas estão bem definidos e, com o auxílio da metodologia CAF Educação, faz-se uma análise regular do seu desempenho e recolhem-se as opiniões da comunidade educativa.
- Critério 2 - Planeamento e estratégia. Conclui-se que, de modo geral, o circuito de comunicação existente e a forma como o planeamento e a estratégia são divulgados e disseminados no agrupamento, são eficazes. Apesar de funcional, a comunicação pode e deve ser alvo de alguns ajustes. É necessária uma atualização regular da informação disponível na Web e melhorar o funcionamento de ferramentas tecnológicas como o correio eletrónico para aproximar pessoas e focar as ações nos objetivos que se pretendem atingir.
- Critério 3 – Pessoas. A instituição utiliza as competências e todo o potencial dos seus colaboradores, tanto ao nível individual como organizacional. O respeito e a equidade, o diálogo aberto, o reconhecimento, o apoio, bem como um ambiente seguro e saudável existem neste agrupamento e são fundamentais para desenvolver o empenho e a participação das pessoas no caminho da organização rumo à excelência. Promove-se uma cultura de diálogo, embora, no que diz respeito ao PND, seja necessária uma maior intervenção ao nível da sua formação e participação no projeto do Agrupamento.
- Critério 4 – Parcerias e recursos. O Agrupamento desenvolve estratégias de participação da comunidade educativa, estabelecendo protocolos e parcerias com entidades diversas, disponibilizando, na medida do possível, essa informação ao público. É necessário o reforço da reflexão sobre o impacto destas parcerias e da mobilização de recursos sobre as metas que se pretendem atingir, nomeadamente, comparando-nos com outras organizações. No que

diz respeito ao uso dos recursos pedagógicos e instalações, já se tem vindo a fazer melhorias em contexto de sala de aula (nomeadamente no que diz respeito ao uso das TIC). As questões que se prendem com o acesso a algumas instalações por parte de pessoas com mobilidade reduzida não são fáceis de resolver (Jaime Cortesão)

- Critério 5 – Processos. Globalmente a nossa instituição monitoriza e ajusta os processos de acordo com os resultados que vai obtendo, sejam eles relativos ao sucesso dos alunos ou à opinião e sugestão da comunidade educativa (caixas de sugestões ou inquéritos regulares à comunidade). As reuniões do PD e PND servem para refletir sobre as boas práticas e para definir eventuais atuações complementares para o que é necessário melhorar. Os horários são adequados aos interesses da comunidade e sujeitos às regras da tutela.

4.2.2. Áreas de melhoria

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

- Melhorar as políticas de comunicação, nomeadamente para os Pais/EE.
- Definir estratégias de comparação com outras organizações.
- Usar a página do Agrupamento para divulgação de informação sobre a oferta educativa e resultados escolares.
- Melhorar o envolvimento do PND na dinâmica do Agrupamento.
- Reforço das TIC (uso e disponibilização).
- Reforço das condições de acessibilidade.
- Melhorar estratégias de definição de processos (de suporte e chave).

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 percepções, ou seja, o que os nossos colaboradores, alunos, pais/EE e a sociedade pensam da instituição. Existem também indicadores internos de desempenho que revelam 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 relativos a cada subcritério e reflete o desempenho da organização em cada indicador, posicionando-o em estádios de Retrocesso, Estabilidade, Melhoria ou Excelência.

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

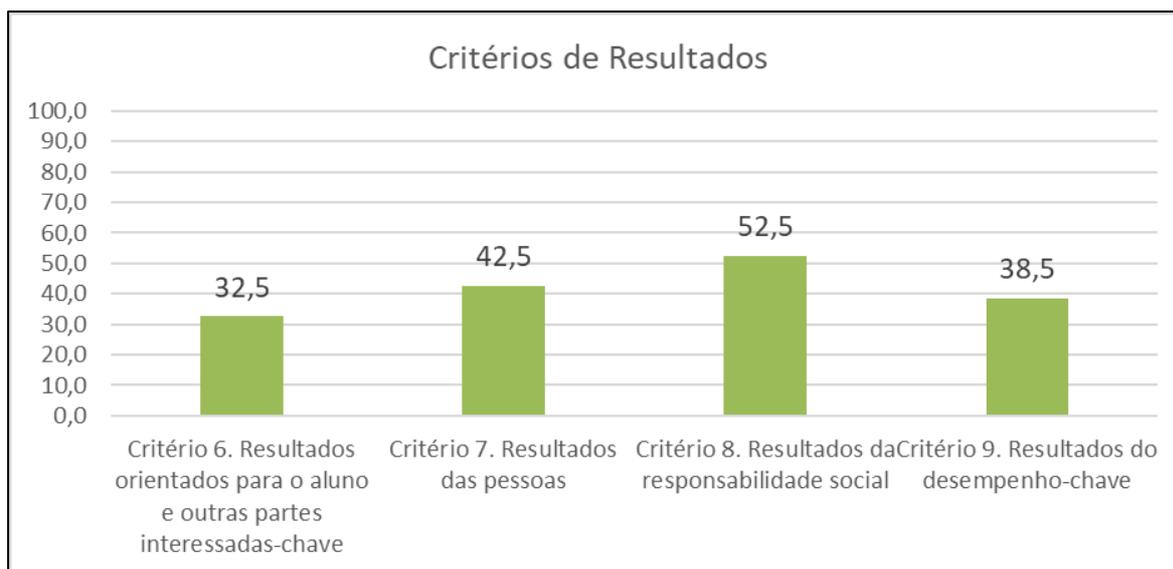


Gráfico 2 – Pontuação dos Critérios de Resultados

4.3.1. Pontos fortes

Da análise efetuada, a EAA conclui que o Agrupamento necessita de rever algumas estratégias que possam conduzir à melhoria dos seus Resultados. No que diz respeito à parte pedagógica e educativa, os resultados são suficientemente satisfatórios, mas, na sua relação com a comunidade, há algumas áreas a ajustar:

- Critério 6 - Resultados orientados para o aluno e outros interessados. Não se tem medido com a regularidade desejável as perceções da comunidade. Há necessidade de se implementarem projetos de inovação educativa que abranjam todas as escolas e todos os níveis de escolaridade. Os equipamentos tecnológicos existentes necessitam de atualização e, em alguns casos, de substituição. Por outro lado, também é necessário reforçar as estratégias de monitorização do percurso escolar/profissional dos alunos após saída do Agrupamento.
- Critério 7 – Resultados das pessoas. Os resultados relativos às pessoas são aqueles que se referem aos que a instituição de ensino e formação atinge em relação à competência, motivação, satisfação, perceção e desempenho dos seus colaboradores (PD e PND). Nesta área foi sentida a necessidade de se trabalharem e monitorizarem melhor alguns indicadores de assiduidade, satisfação, entre outros, para ir ao encontro das sugestões referidas por estes públicos nos inquéritos efetuados.
- Critério 8 – Resultados da responsabilidade social. Para além da sua missão principal, a instituição de ensino deve continuar a ter um comportamento responsável de modo a contribuir para o desenvolvimento de uma consciência de sustentabilidade nas suas componentes económica, social e ambiental. Esta área, cada vez mais importante, não tem sido devidamente sustentada, no que diz respeito à transparência.
- Critério 9 – Resultados do desempenho-chave. Estes representam a capacidade das políticas e processos definidos atingirem as metas e objetivos conforme definidas na missão, visão e plano estratégico da instituição. Neste aspeto, apesar do sucesso dos nossos alunos ser satisfatório (quer a nível interno, quer externo), o acesso à informação relativa a indicadores (aferidos cronologicamente) e relacionados com esse desempenho não é fácil (ou sequer existente). Esta é uma das dimensões a necessitar de efetiva intervenção.

4.3.2. Áreas de melhoria

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

- Melhorar a política de comunicação relativamente aos resultados, processos e atividades, potenciando o uso da página do Agrupamento.
- Divulgar os resultados das medições das perceções da comunidade escolar e dos resultados.
- Investir na aquisição de equipamento (biblioteca, cantina, tecnologias...)
- Monitorizar o percurso dos alunos que saem do Agrupamento (secundário e profissional)
- Reforçar a transparência da organização, publicando *online* informação sobre o desempenho económico, disciplinar, ético, uso de recursos energéticos e naturais
- Definir um local (por ex: página WEB) onde será publicada informação regular sobre parcerias, resultados dos alunos, resultados de auditorias e inspeções
- Reforçar o uso das TIC na sala de aula e divulgar (ou estabelecer) uma política para as TIC no Agrupamento

4.4. Resultados globais

Globalmente falando, temos:

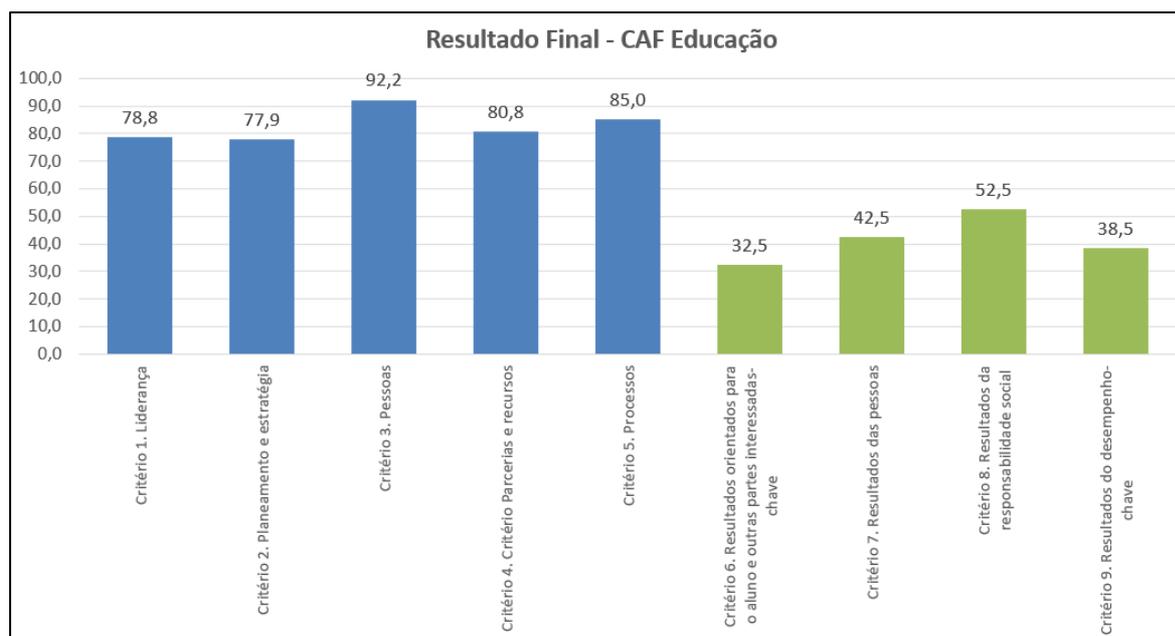


Gráfico 3 – Pontuação CAF Educação

As pontuações aqui obtidas estão em linha com o que é habitual neste modelo. De facto, apesar de uma parte destes resultados depender diretamente da ação da comunidade escolar, outros fatores externos também contribuem para a sua melhoria, nomeadamente o envolvimento dos parceiros, das famílias, o comportamento dos próprios alunos e a sua atitude face à aprendizagem e ao futuro.

5. Áreas de melhoria a implementar⁶

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

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

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

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

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

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

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

Tabela 4 – Identificação das áreas de melhoria

N.º	Origem ⁷	Descrição da área de Melhoria	Importância ⁸
1	Questionários e EAA	Melhoria dos processos de comunicação interna e externa.	Alta
2	Questionários	Melhoria da articulação curricular (criação de momentos de reflexão e conseqüente tomada de decisões / medidas).	Alta
3	EAA	Definição de procedimentos mais consistentes na supervisão da prática letiva.	Alta
4	Questionários e EAA	Incentivo à mobilização da comunidade em torno do projeto educativo e das atividades do Agrupamento – investindo assim na melhoria contínua da imagem do Agrupamento.	Alta
5	Questionários e EAA	Monitorização da utilização das TIC em contexto de sala aula, criando oportunidades de diversificação pedagógica.	Média / Alta
6	Questionários e EAA	Melhoria da monitorização de processos internos (nomeadamente pela prossecução de objetivos de avaliação interna)	Média / Alta
7	Questionários	Melhoria dos processos burocráticos internos (desmaterialização documental e redução da carga de reuniões)	Média
8	Questionários Grelhas de AA	Melhorar a participação do pessoal não docente (bem como da restante comunidade) na construção dos documentos estruturantes e na tomada de decisões	Média

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

⁸ Relevância estratégica (para a organização) da área de melhoria identificada (pode ser Alta, Média ou Baixa).

6. Conclusão⁹

No resultado final, salienta-se a pontuação em todos os critérios de Meios (superior a 77), nomeadamente o critério 3 (Pessoas) com 92,2.

A promoção da equidade e do diálogo e o incentivo à participação nas atividades e projeto do Agrupamento traduz-se no empenho revelado pela comunidade escolar e parceiros. Apesar de este envolvimento positivo, chama-se a atenção para o PND para quem se deve promover ações de formação que desenvolvam competências e estimulem a sua participação no projeto do Agrupamento.

Há que salientar também a necessidade de melhorar a comunicação interna e externa, uma medida que contribuirá para a melhoria da imagem do Agrupamento.

Na pontuação dos critérios de Resultados observam-se valores mais baixos (52,5 o mais elevado). Para além de se continuar a trabalhar para o sucesso pedagógico e educativo dos alunos, é necessário implementar meios de monitorização do percurso escolar/profissional dos discentes após a sua saída do Agrupamento.

Durante o processo de autoavaliação, o principal constrangimento encontrado pela EAA foi a dificuldade de apresentar evidências, uma vez que os documentos se encontravam dispersos. Tornou-se óbvio que a recolha/arquivo de evidências deve ser planeada e monitorizada para agilizar o próximo momento de AA. Dever-se-á produzir instrumentos de registo orientados para as questões de Meios e Resultados e o seu arquivo (preferencialmente digital) deverá ser na direção do Agrupamento, tornando-os acessíveis a qualquer futura EAA.

⁹ Conclusão: Identificação dos principais resultados da AA; fatores críticos de sucesso; constrangimentos (dificuldades sentidas durante a AA); lições aprendidas durante a AA.

7. Apêndices¹⁰

¹⁰ Apêndices: Grelha de autoavaliação preenchida; Cronograma de execução da autoavaliação; Modelo dos questionários, aplicados a colaboradores e clientes, e relatório dos resultados

7.1. A CAF Educação

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

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

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

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

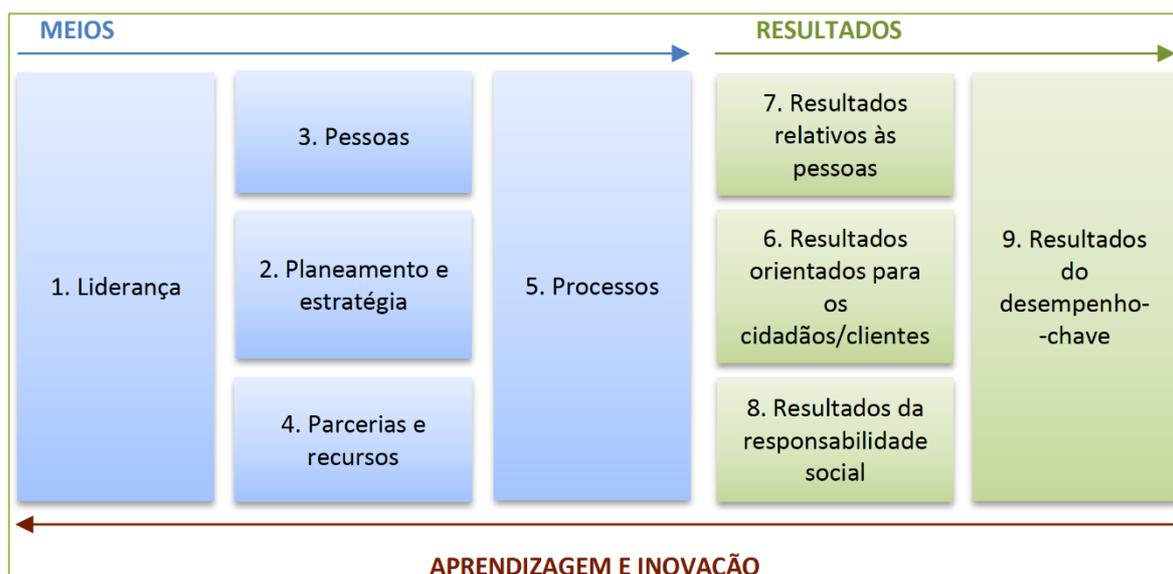


Figura 1 – Estrutura do Modelo CAF Educação 2013

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

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

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

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

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

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

7.2. Pontuação da grelha de autoavaliação

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

Critérios de Meios	82,9
Critério 1. Liderança	78,8
1.1. Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores	75,0
1.2. Gerir a instituição de ensino e formação, o seu desempenho e a sua melhoria contínua	90,0
1.3. Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta	85,0
1.4. Gerir de forma eficaz as relações com as autoridades políticas e outras partes interessadas	65,0
Critério 2. Planeamento e estratégia	77,9
2.1. Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante	80,0
2.2. Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida	90,0
2.3. Comunicar e implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização e rever de forma regular	66,7
2.4. Planear, implementar e rever a inovação e a mudança	75,0
Critério 3. Pessoas	92,2
3.1. Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidade com o planeamento e a estratégia	100,0
3.2. Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais	100,0
3.3. Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar	76,7
Critério 4. Critério Parcerias e recursos	80,8
4.1. Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações	90,0
4.2. Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos	73,3
4.3. Gerir os recursos financeiros	80,0
4.4. Gerir o conhecimento e a informação	80,0
4.5. Gerir os recursos tecnológicos	76,7
4.6. Gerir os recursos materiais	85,0

Critério 5. Processos	85,0
5.1. Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática	90,0
5.2. Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/partes interessadas	90,0
5.3. Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e formação e com outras organizações	75,0

Critérios de Resultados	41,5
--------------------------------	-------------

Critério 6. Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave	32,5
6.1. Medições da perceção	40,0
6.2. Medições do desempenho	25,0

Critério 7. Resultados das pessoas	42,5
7.1. Medições da perceção	55,0
7.2. Medições do desempenho	30,0

Critério 8. Resultados da responsabilidade social	52,5
8.1. Medições da perceção	55,0
8.2. Medições do desempenho	50,0

Critério 9. Resultados do desempenho-chave	38,5
9.1. Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos	30,0
9.2. Resultados internos: nível de eficiência	47,0

7.3. Cronograma de execução da autoavaliação

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

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

Anexos¹¹

Listagem de documentos complementares ao processo CAF Educação:

- AECC CAF-Educação Relatório Estatístico Pais EE
- AECC CAF-Educação Relatório Estatístico Parceiros
- AECC CAF-Educação Relatório Estatístico PD EFA RVCC
- AECC CAF-Educação Relatório Estatístico PD (global)
- AECC CAF-Educação Relatório Estatístico PND
- AECC CAF-Educação Relatório Estatístico Alunos EFA RVCC
- AECC CAF-Educação Relatório Estatístico Alunos (global)
- AECC CAF-Educação Relatório Estatístico Alunos

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

¹¹ 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.