

Relatório Final

CAF Educação

Agrupamento de Escolas Templários



Apoio:



Equipa de autoavaliação

Coordenadora da EAA	Doroteia Maria da Conceição Carvalho Lourenço Ferreira Ribeiro
Representantes do Pessoal Docente (PD)	Ana Cristina Pedrosa Vital Ana Maria Honrado Silva Reis Ana Paula da Costa Gargalo Marques Esmeralda Maria Campos Xavier Graça Sofia Coelho Bastos Quádrio Maria Isabel Martins Pereira Moura Maria João Elias Martins Meira Barradas Carvalho Maria José de Almeida Marinho Cordeiro Marília Salomé Martins Taborda Margarida Maria Robert Santos P. Oliveira Rente
Representante do Pessoal Não Docente (PND)	Cristina Maria Carvalho Nunes Francisco Augusto Sousa Pinto Isabel Paula Lourenço Simões Mendes
Representante dos Pais/Encarregados de Educação	Paula Cristina Garcia Dinis Ferreira José Joaquim Marques

Índice

EQUIPA DE AUTOAVALIAÇÃO	2
ÍNDICE	3
ÍNDICE DE FIGURAS	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS	4
ÍNDICE DE TABELAS	4
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	5
DEFINIÇÃO DE TERMOS.....	6
1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	8
2. ENQUADRAMENTO	10
3. PREPARAÇÃO E CONDUÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO	11
4. RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO	13
4.1. TAXAS DE PARTICIPAÇÃO	13
4.2. CRITÉRIOS DE MEIOS.....	15
4.2.1. PONTOS FORTES	15
4.2.2. ÁREAS DE MELHORIA	16
4.3. CRITÉRIOS DE RESULTADOS.....	19
4.3.1. PONTOS FORTES	19
4.3.2. ÁREAS DE MELHORIA	20
4.4. RESULTADOS GLOBAIS.....	23
5. ÁREAS DE MELHORIA A IMPLEMENTAR	25
5.1. SUGESTÕES DE MELHORIA APRESENTAS PELA EAA.....	26
5.2. SUGESTÕES DE MELHORIA APRESENTADAS PELOS ALUNOS	29
5.3. SUGESTÕES DE MELHORIA APRESENTAS PELOS PAIS/EE.....	31
5.4. SUGESTÕES DE MELHORIA APRESENTAS PELO PESSOAL DOCENTE	32
5.5. SUGESTÕES DE MELHORIA APRESENTAS PELO PESSOAL NÃO DOCENTE	34
6. CONCLUSÃO	35
7. APÊNDICES.....	36
7.1. A CAF EDUCAÇÃO.....	37
7.2. PONTUAÇÃO DA GRELHA DE AUTOAVALIAÇÃO.....	39
7.3. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO.....	41
ANEXOS	43
BIBLIOGRAFIA E FONTES CONSULTADAS.....	44

Índice de figuras

FIGURA 1 – O AET E O CICLO PDCA	24
FIGURA 2 – ESTRUTURA DO MODELO CAF EDUCAÇÃO 2013	37

Índice de gráficos

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DAS TAXAS DE PARTICIPAÇÃO DOS PÚBLICOS INQUIRIDOS NAS DUAS ÚLTIMAS APLICAÇÕES DA CAF	14
GRÁFICO 2 - COMPARAÇÃO DAS TAXAS DE PARTICIPAÇÃO DO AET COM A MÉDIA DAS PARTICIPAÇÕES DAS ESCOLAS AS.....	14
GRÁFICO 3 – PONTUAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE MEIOS	15
GRÁFICO 4 – PONTUAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE RESULTADOS	19
GRÁFICO 5 – PONTUAÇÃO CAF EDUCAÇÃO.....	23
GRÁFICO 6 – COMPARAÇÃO DA PONTUAÇÃO DO AET COM AS MÉDIAS OBTIDAS PELAS ESCOLAS DA AS, DESDE 2018	23
GRÁFICO 7 – PONTUAÇÃO DA CAF EDUCAÇÃO OBTIDA PELO AET NAS DUAS ÚLTIMAS APLICAÇÕES DO MODELO	24
GRÁFICO 8 – SUGESTÕES DE MELHORIA DA COMUNIDADE EDUCATIVA, POR ÁREAS DE INTERVENÇÃO	26
GRÁFICO 9 – SUGESTÕES DE MELHORIA DA EAA, POR ÁREAS DE INTERVENÇÃO	26
GRÁFICO 10 – SUGESTÕES DE MELHORIA DOS ALUNOS, POR ÁREAS DE INTERVENÇÃO	29
GRÁFICO 11 – SUGESTÕES DE MELHORIA DOS PAIS/EE, POR ÁREAS DE INTERVENÇÃO	31
GRÁFICO 12 – SUGESTÕES DE MELHORIA DO PD, POR ÁREAS DE INTERVENÇÃO	32
GRÁFICO 13 – SUGESTÕES DE MELHORIA DO PND, POR ÁREAS DE INTERVENÇÃO.....	34

Índice de tabelas

TABELA 1 – CONSTITUIÇÃO DA EAA.....	12
TABELA 2 – REUNIÕES DA EAA	12
TABELA 3 – TAXAS DE PARTICIPAÇÃO NA INQUIRição CAF EDUCAÇÃO	13

Lista de siglas e acrónimos

AA.....	Autoavaliação
AL.....	Alunos
AM.....	Ação (ou ações) de Melhoria
ANQEP.....	Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional, IP (https://www.anqep.gov.pt)
CAF.....	Common Assessment Framework (Estrutura Comum de Avaliação): modelo de gestão da qualidade e da melhoria para organizações públicas
CAF-Educação.....	Modelo CAF (Common Assessment Framework , em português: Estrutura Comum de Avaliação) adaptado para as organizações educativas (versão 2013). Poderá encontrar informação mais detalhada sobre o modelo no site oficial da CAF em Portugal (https://www.caf.dgaep.gov.pt/)
DGAEP.....	Direção Geral da Administração e do Emprego Público (https://www.dgaep.gov.pt/)
EAA.....	Equipa de autoavaliação (do observatório de qualidade ou equivalente), sobre a qual recaem as tarefas de coordenação do processo de autoavaliação na organização. É constituída por vários elementos: alunos, pais/EE, docentes, não docentes e parceiros.
EQAVET.....	Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais (http://www.qualidade.anqep.gov.pt). European Quality Assurance in Vocational Education and Training.
EE.....	Pais e/ou Encarregados de Educação das crianças/alunos
EFQM.....	European Foundation for Quality Management (https://www.efqm.org/)
EIPA.....	European Institute of Public Administration, entidade europeia responsável pela definição e evolução do modelo CAF para as organizações públicas europeias, onde se incluem as organizações educativas (https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/)
GAA.....	Grelha de autoavaliação
IGEC.....	Inspeção Geral da Educação e Ciência (https://www.igec.mec.pt)
PADDE.....	Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital das Escolas. Tem por base o quadro conceptual dos documentos orientadores desenvolvidos pela Comissão Europeia, designadamente o DigCompEdu e o DigCompOrg.
PDCA.....	Ciclo PDCA (Plan – Planear, Do – Executar, Check – Monitorizar e rever e ACT – Ajustar)
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.....	Total Quality Management (Gestão da Qualidade Total), estratégia de administração orientada para criar consciência de qualidade em todos os processos organizacionais

Definição de termos¹

Aluno/Formando.....	Pessoas que estão a aprender num contexto organizado e estruturado e/ou que frequentam um curso de formação.
Análise SWOT.....	Análise dos Pontos fortes (Strengths), dos Pontos fracos (Weaknesses), das Oportunidades (Opportunities) e das Ameaças (Threats) de, e para, uma organização.
Bench learning	É um processo pelo qual uma organização pode comparar o seu desempenho com outras organizações. Esta técnica pode ser uma ferramenta poderosa e eficaz para o progresso da organização, pois explora princípios básicos como «não reinventar a roda» e «aprender com os outros». A CAF, bem como outras ferramentas de análise organizacional, pode ser utilizada com esta finalidade. O bench learning enfatiza o processo de aprendizagem e não apenas uma comparação de indicadores, factos e medidas.
Benchmarking	Existem inúmeras definições de benchmarking, mas as palavras-chave associadas com este termo são “comparar com os outros”. O Benchmarking consiste simplesmente em fazer comparações com outras organizações e depois aprender as lições retiradas dessas comparações.
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.

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

- Comunidade escolar Conjunto de atores que pertencem à própria escola/agrupamento de escolas. Esta comunidade integra alunos, pais/EE, docentes, funcionários e o Ministério da Educação.
- Excelência Práticas de gestão da organização, bem como resultados alcançados de grande relevância com base nos conceitos fundamentais da Gestão da Qualidade Total, tal como formulados pela EFQM. Inclui a orientação por resultados, a focalização no cliente, a liderança e a constância de propósitos, a gestão por processos e factos, o envolvimento das pessoas, a melhoria contínua, inovação, parcerias com benefícios mútuos, e responsabilidade social corporativa.
- Indicadores Medidas que são indicativas, ou seja, que demonstram os resultados de uma ação.
- Parcerias Relação de trabalho duradoura com outras entidades, numa base comercial ou não, que visa atingir um objetivo comum, criando assim uma mais-valia para a organização, para os seus clientes e outras partes interessadas.
- Partes interessadas Designa todos aqueles que têm um interesse, financeiro ou não, nas atividades da organização. As partes interessadas internas e externas podem ser classificadas em quatro categorias principais: as autoridades políticas; os cidadãos/clientes; as pessoas que trabalham na organização; os parceiros.
- Pessoas..... No âmbito da CAF-Edu considera-se o uso do termo “Pessoas” quando nos referimos ao pessoal docente e não docente da organização escolar (Recursos Humanos).
- Pessoas/Colaboradores Todos os colaboradores da organização, incluindo os que trabalham a tempo inteiro, a tempo parcial, de forma definitiva ou temporariamente.
- Responsabilidade social . Compromisso estabelecido pelas organizações do setor público e privado para contribuírem para o desenvolvimento sustentável, trabalhando com os seus colaboradores, as suas famílias, comunidades locais e com a sociedade para melhorar a qualidade de vida. O objetivo é trazer benefícios, tanto para as organizações como para a sociedade em geral.

1. Sumário executivo²

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. Os processos de avaliação interna assumem um papel importante para fundamentar a tomada de decisão, quer em termos pedagógicos, organizacionais ou administrativos. Da mesma forma, só fortalecendo e dando estrutura a estes processos reflexivos poderemos alcançar as inquietudes necessárias para a procura da melhoria contínua e a inovação.

Ao adotar o modelo CAF, a escola 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.

A utilização do modelo CAF permite à escola 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. Tem como missão introduzir e desenvolver uma cultura de excelência, orientando a organização para ciclos de planeamento, execução, revisão e ajustamento (o chamado ciclo PDCA).

Da última avaliação da IGEC (2019/2020), foram apontados como pontos fortes da autoavaliação a existência periódica de procedimentos de autoavaliação, com auscultação e participação de toda a comunidade educativa, que conduzem à elaboração de planos de melhoria.

O presente relatório encerra o trabalho de equipa de autoavaliação que consistiu na análise do desempenho do Agrupamento mediante a identificação de boas práticas (pontos fortes) e de ações que são fragilidades na organização (aspetos a melhorar).

São objetivos do trabalho da equipa de autoavaliação:

- Recolher, tratar e divulgar a informação relevante;
- Identificar os pontos fortes e fracos;
- Promover áreas de melhoria;
- Elaborar o Plano de Ação com o objetivo de assegurar a melhoria do sistema educativo do Agrupamento;
- Incentivar ações e processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados do Agrupamento;
- Sensibilizar os membros da comunidade educativa para a participação ativa no processo educativo;
- Contribuir para a credibilidade do desempenho do Agrupamento;

A metodologia utilizada no Agrupamento, desenvolveu-se da seguinte forma:

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

- a) Reuniões da equipa de autoavaliação, para definir as estratégias a seguir para a implementação do processo de autoavaliação;
- b) Reuniões da equipa de autoavaliação para a elaboração dos indicadores dos questionários a aplicar aos alunos, pessoal docente, pessoal não docente, pais/encarregados de educação e parceiros;
- c) Sensibilização pelos diretores de turma/professores titulares aos alunos e encarregados de educação para o preenchimento dos questionários;
- d) Aplicação dos questionários (pessoal docentes e não docente, alunos, pais/encarregados de educação e parceiros);
- e) Análise dos resultados dos questionários;
- g) Elaboração do relatório de autoavaliação do Agrupamento com base nos resultados dos questionários e documentos definidos nas grelhas de organização de questões;
- h) Reuniões da equipa de autoavaliação para discussão dos resultados e das ações de melhoria a implementar.

Pretende-se que os resultados apresentados neste relatório, constituam um ponto de partida para uma reflexão crítica por parte de todos os intervenientes com vista à melhoria do funcionamento organizacional do Agrupamento e do desenvolvimento profissional de todos o que nele exercem funções.

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.

Tendo em conta que nos encontramos a construir um novo projeto educativo, pretendemos com o processo de aplicação da CAF prosseguir os seguintes objetivos:

- Construir uma reflexão que conduza a conceção, aplicação e acompanhamento de um Plano de Melhoria Organizacional;
- Fornecer um conjunto de informações que permita a definição de objetivos e estratégias para o Projeto Educativo;
- Promover a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo AET 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;
- Criar condições para a certificação «Effective Caf User» da nossa instituição de ensino.

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.41). Assim, o desenvolvimento das atividades teve lugar entre outubro de 2021 e setembro de 2022, 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, conforme determinado pelo modelo CAF Educação 2013 (DGAEP, 2013, p. 66) (ver apêndice Pontuação da grelha de autoavaliação, p. 39).

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

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

Tabela 1 – Constituição da EAA

EAA:	Nome
Coordenadora da EAA	Doroteia Maria da Conceição Carvalho Lourenço Ferreira Ribeiro
Representantes do Pessoal Docente (PD)	Ana Cristina Pedrosa Vital Ana Maria Honrado Silva Reis Ana Paula da Costa Gargalo Marques Esmeralda Maria Campos Xavier Graça Sofia Coelho Bastos Quádrio Maria Isabel Martins Pereira Moura Maria João Elias Martins Meira Barradas Carvalho Maria José de Almeida Marinho Cordeiro Marília Salomé Martins Taborda Margarida Maria Robert Santos P. Oliveira Rente
Representantes do Pessoal Não Docente (PND)	Cristina Maria Carvalho Nunes Francisco Augusto Sousa Pinto Isabel Paula Lourenço Simões Mendes Paula Cristina Garcia Dinis Ferreira
Representantes dos Pais/Encarregados de Educação	José Joaquim Marques
Representante dos alunos	[Não indicado]

EAA – Equipa de Autoavaliação.

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

Tabela 2 – Reuniões da EAA

Datas	Objeto da reunião
4 outubro 2021 6 outubro 2021	Formação CAF
12, 19, 26 janeiro 2021 8,12 fevereiro 2021 1,15, 22, 29 março 2021 4, 5, 6, 7, 8 abril 2021	Diagnóstico e Pesquisa de evidências
14,21 Junho 2021 18,19,20,21 Julho 2021 5 Setembro 2021	Relatório e Plano de Melhorias
CP-22 setembro 2021 CG-23 março 2022	Sessão de apresentação de resultados

4. Resultados da autoavaliação

Quanto aos resultados do processo de autoavaliação⁵ com a CAF, daremos conta nesta secção do documento. Uma nota para referir que, para além deste relatório CAF global, foram produzidos vários relatórios estatísticos e documentos, discriminados na listagem de Anexos (p. 43).

Os resultados da autoavaliação feita através da aplicação da metodologia CAF Educação têm por base o Relatório da EAA, equipa para onde foram convidados representantes de todos os elementos da comunidade educativa. 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

O período de inquirição à comunidade, no âmbito do modelo CAF Educação, decorreu entre 4 e 8 de abril de 2022. Os resultados finais da participação da comunidade nos questionários estão na tabela abaixo:

Tabela 3 – Taxas de participação na inquirição CAF educação

Dados	N. de respondentes	Respostas	Taxa de participação
Alunos	1505	1078	71,6%
Pais/EE	2004	470	23,5%
Entidades externas	59	17	28,8%
PD	324	227	70,1%
PND	127	114	89,8%

Globalmente as participações foram boas e dentro do esperado, embora a participação dos Pais/EE (23,5%) e das Entidades externas (28,8%) não tenham sido muito elevadas. Importa, no futuro, encontrar formas de reforçar a adesão ao processo de avaliação por parte destes grupos, que são muito relevantes no contexto da comunidade educativa.

A aplicação do modelo CAF Educação no Agrupamento, no passado, aconteceu em 2016/2017 e 2018/2019. Urge referir que a forma como o modelo foi usado nos anos anteriores difere da forma como o mesmo foi usado em 2021/2022 (ou seja, com um reforçado cuidado no ciclo PDCA e na apresentação de evidências), pelo que, em termos de pontuação dos critérios, não é adequado fazer qualquer tipo de comparação.

No que respeita à participação da comunidade educativa, de 2017 para 2022, os resultados obtidos no Agrupamento até à data mostram que as taxas de participação têm vindo a decrescer no que diz respeito aos Alunos e aos pais/EE (podendo indiciar um afastamento dos públicos inquiridos relativamente à vida da escola), no entanto é de referir que a auscultação a toda comunidade educativa só começou a ser realizada em 2019, e se compararmos esse ano com 2022, a taxa de participação dos pais/EE aumentou. Por outro lado, têm vindo a melhorar as participações do pessoal docente (PD), pessoal não docente (PND) e Stakeholders/Parceiros:

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.

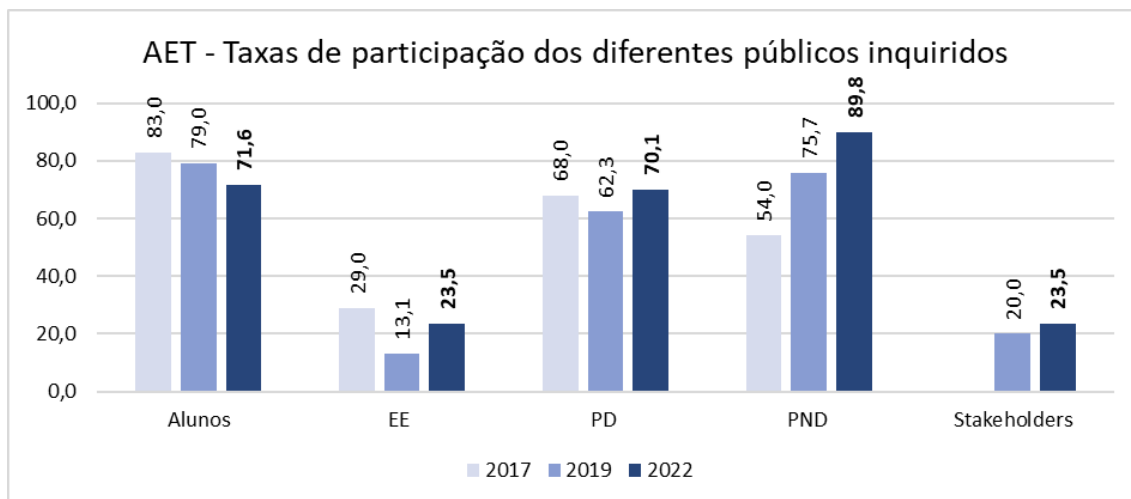


Gráfico 1 – Evolução das taxas de participação dos públicos inquiridos nas duas últimas aplicações da CAF Educação no AET

Observa-se uma ligeira diminuição da participação dos alunos, mas, globalmente, a participação melhorou. Será de se analisar a forma como foi implementada a participação dos alunos (política de comunicação, instrumentos de divulgação previstos, intervenção dos diretores de turma) e identificar os constrangimentos que poderão ter levado a esta diminuição da participação.

Comparativamente à taxa média das participações dos diferentes grupos de inquiridos das escolas onde a Another Step (AS) aplicou a CAF Educação nos últimos 4 anos, apenas a taxa de participação dos pais/EE ficou mais distante, no sentido negativo, da média observada:

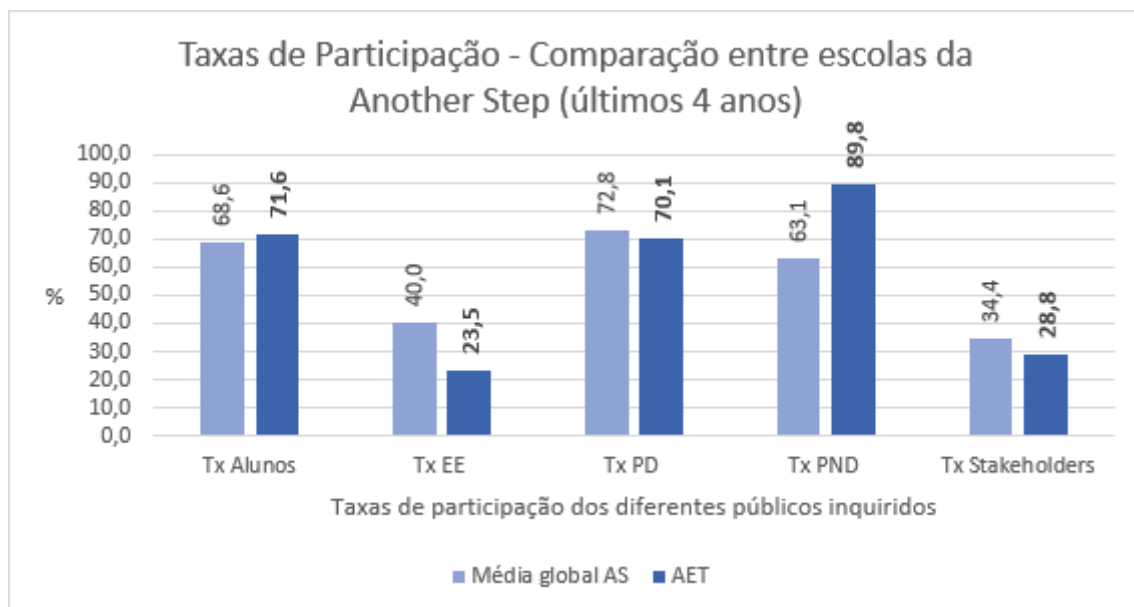


Gráfico 2 - Comparação das taxas de participação do AET com a média das participações das escolas acompanhadas pela AS

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:

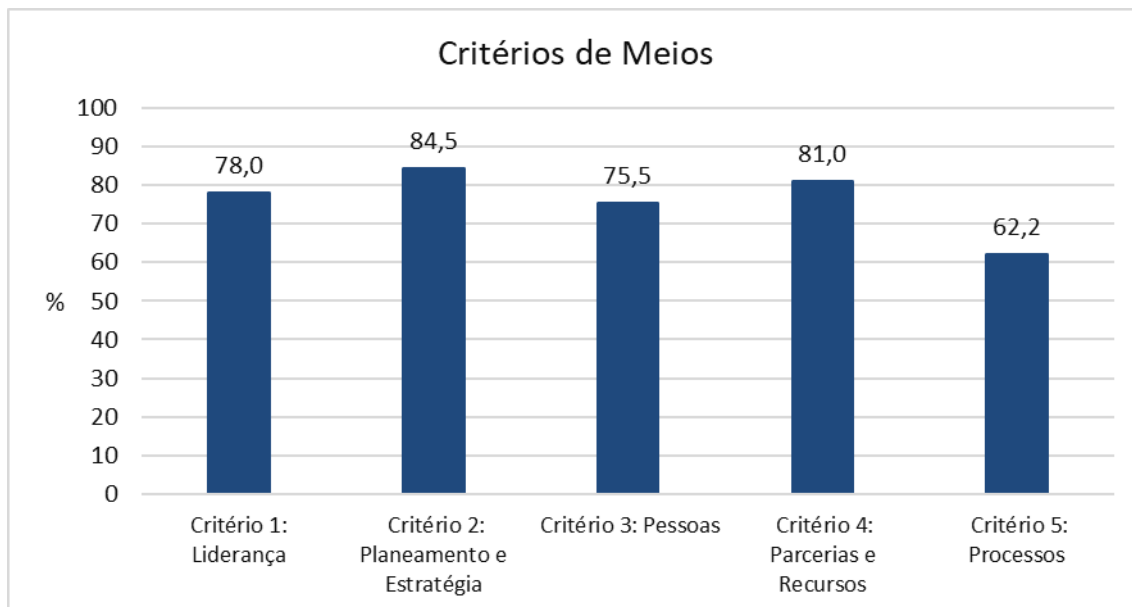


Gráfico 3 – Pontuação dos Critérios de Meios

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 os seguintes pontos fortes:

- Reuniões do Diretor no início do ano letivo nos anos de início de ciclo com os EE e alunos, apresentando o Agrupamento e os projetos nele desenvolvidos. Reuniões entre o Diretor e os alunos representantes das turmas desde o 5ºano até ao 12ºano, onde esclarece dúvidas e responde a questões que lhe são colocadas; ouve sugestões, opiniões e críticas;
- Comunicação mais eficiente, quer entre colaboradores, na utilização sistemática do correio eletrónico institucional e na criação de equipas de professores no Teams, facilitadoras do trabalho colaborativo, quer com os pais/EE, parceiros e comunidade, também através do email, e na utilização mais frequente das redes sociais Facebook, Instagram e canal YouTube, não esquecendo a habitual comunicação através dos jornais locais e regionais (O Templário e Cidade de Tomar);
- Leque de projetos variados onde os alunos têm à sua disponibilidade o desenvolvimento de outras competências alinhadas com o PASEO (Plano Nacional das Artes, Plano Nacional do Cinema, PES, Educação Estética e Artística, Escola 2 Oportunidade, Plano de Inovação, PDSPC ...);
- Elevado número de parceiros que procuram dar resposta aos Estágios dos alunos dos cursos profissionais permitindo aplicação dos conteúdos e aprendizagens do curriculum das

aulas, tornando mais robustas as suas aprendizagens, para uma melhor integração nos cursos universitários que irão frequentar ou no mercado de trabalho;

- Aposta nas TIC com a atribuição de computadores aos alunos e internet móvel, formação de docentes (Capacitação Digital Docente), Não docentes e Encarregados de Educação. Existência do Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola;
- Desenvolvimento de ações que traduzem a responsabilidade social da organização, como a criação de Fontanários permitindo pouco a pouco reduzir o uso de garrafas de água de plástico; desenvolvimento de atividades de educação ambiental, no âmbito do Projeto EcoEscolas; cedências das instalações desportivas para utilização de vários grupos exteriores;
- Aposta na Educação para a Saúde e no desenvolvimento de hábitos de vida saudável, através da diversificação de oferta de espaços desportivos e de atividades do Desporto Escolar. Medição do IMC, Atividades dinamizadas para a comunidade em articulação com o SPO e a medida 2 do PDSPC (Caminhadas com 2 dedos de conversa), Atividades no âmbito da Saúde Mental com a colaboração do Centro de Saúde e do Centro Hospitalar, entre outras entidades, dinamização do SPA das Emoções.

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:

- Problema: Divulgação da Missão e Valores da Escola.
 - Sugestão de melhoria:
 - **Divulgar a Missão e Visão da Escola de forma mais estruturada e sistemática:** (i) elaborar Plano de divulgação da Missão e Visão; (ii) divulgar a Missão e a Visão da organização apresentadas na página da escola e na primeira reunião de DT's com os EE (na presença ou não do Diretor);
- Problema: Política de gestão documental
 - Sugestão de melhoria:
 - **Criar um arquivo virtual, acessível a todos:** (i) definir um sistema de gestão documental; (ii) criar um arquivo, estruturando os documentos com código de serviço e de atualização; (iii) atualizar e divulgar os documentos, ao longo do ano;
- Problema: Gestão do feedback
 - Sugestão de melhoria:
 - **Melhorar a estratégia para entrega do feedback aos colaboradores;** (i) definir estratégia, (ii) recolher e monitorizar o número de reuniões de feedback no contexto da avaliação do PD e PND;

- Problema: Análise do nível de satisfação com as atividades da escola
 - Sugestão de melhoria:
 - **Melhorar a avaliação do nível de satisfação com as atividades da escola:** (i) criar equipa responsável pela análise da imagem da escola; (ii) identificar as fontes de informação locais e regionais que irão ser mobilizadas para essa análise, incluindo questionários internos da escola; (iii) apresentar um plano de trabalho, bem como uma proposta de metodologia de recolha de opinião mais eficaz em cada atividade;
- Problema: Atualização do Projeto Educativo
 - Sugestão de melhoria:
 - **Rever o Projeto Educativo 2022-2025:** criar equipa para rever objetivos operacionais do Projeto Educativo relacionados com desenvolvimento de parcerias e atividades de responsabilidade social;
- Problema: Acolhimento para pais/EE e alunos
 - Sugestão de melhoria:
 - **Elaborar Manuais de Acolhimento para novos colaboradores, pais/EE e alunos:** elaborar e divulgar os manuais de acolhimento na página da escola;
- Problema: Envolvimento dos alunos e pais/EE na gestão da escola
 - Sugestão de melhoria:
 - **Planear o envolvimento dos alunos e pais/EE na gestão da escola:** (i) identificar os alunos e pais/EE integrados em órgãos da escola; (ii) divulgar a lista dos representantes à comunidade escolar e continuar a promover reuniões periódicas para promover a sua participação;
- Problema: Transparência orçamental e financeira
 - Sugestão de melhoria:
 - **Melhorar a transparência orçamental e financeira:** (i) solicitar ao presidente do CG, por parte da EAA, informação acerca das linhas gerais do orçamento anual; (ii) publicitar, na página da escola, as linhas gerais do orçamento anual;
- Problema: Transferência permanente de conhecimento
 - Sugestões de melhoria:
 - **Promover a transferência permanente de conhecimento:**
 - Solicitar às lideranças intermédias (CDT e outros) a elaboração de manuais de utilização/procedimentos;
 - Atualizar de forma sistemática os grupos de DT no Teams;
 - Criar rotinas de recolha de informação de gestão relevante, tratamento e monitorização de dados por grupos criados e com atribuição de horas para essas tarefas;

- Publicitar 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 e equipamentos, entre outros);
- Problema: Impacto ambiental das TIC
 - Sugestão de melhoria:
 - **Promover a avaliação de resultados e impactos:** (i) definir indicadores de desempenho e monitorizar os dados por parte do clube do ambiente e património e do clube da ciência viva;
- Problema: Gestão das instalações da escola
 - Sugestão de melhoria:
 - **Promover a cedência de instalações:** (i) criar um manual para a cedência das instalações, (ii) divulgar o manual na página da escola e (iii) monitorizar a cedência das instalações;
- Problema: Identificação dos responsáveis em “processos-chave”, com objetivos bem delineados.
 - Sugestão de melhoria:
 - **Melhorar a gestão dos processos-chave:** (i) incluir a identificação dos responsáveis pelos processos-chave nos manuais de acolhimento, regimento interno ou outro documento orientador de tarefas; (ii) definir objetivos para os processos-chave;
- Problema: Organização e disponibilização de documentos em vários formatos
 - Sugestão de melhoria:
 - **Tornar os documentos mais acessíveis:** (i) promover a elaboração de uma brochura por parte dos alunos, em trabalho de projeto, com as informações essenciais do funcionamento da escola em diversos idiomas (ex: inglês, francês, espanhol, russo, romeno, ucraniano...); (ii) propor a atividade no CDT do EB e selecionar as turmas a envolver;
- Problema: Percurso dos alunos
 - Sugestão de melhoria:
 - **Melhorar o acompanhamento do percurso dos alunos:** (i) criar equipa responsável pelo acompanhamento do percurso dos alunos; (ii) criar um instrumento de monitorização do percurso dos alunos nas instituições de estágio e na transição para a vida ativa e promover a adoção do mesmo.

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:

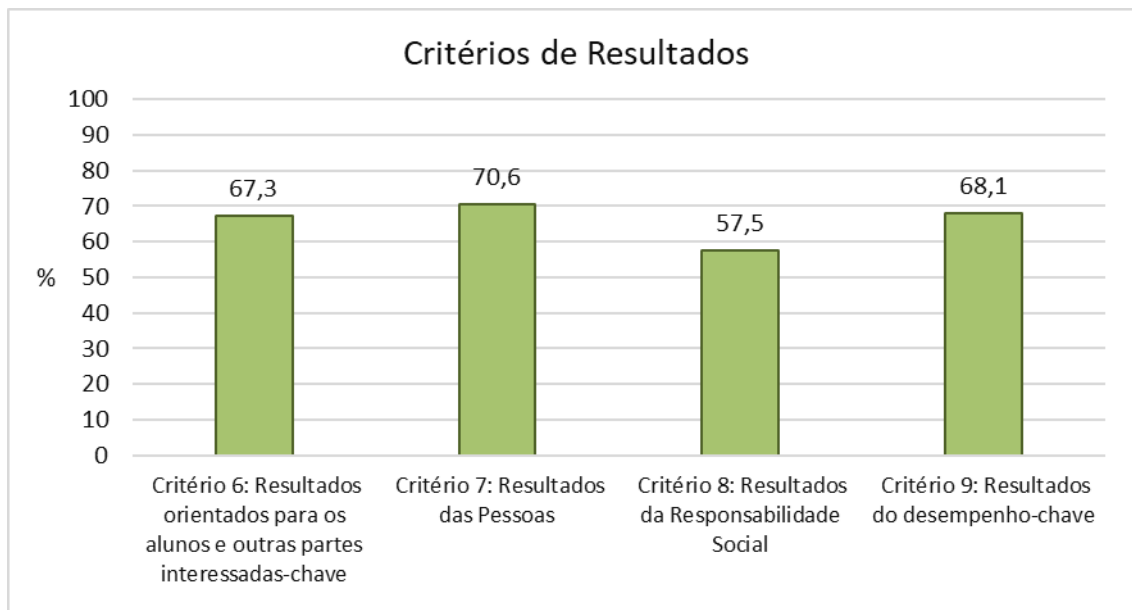


Gráfico 4 – Pontuação dos Critérios de Resultados

4.3.1. Pontos fortes

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

- Realização periódica de auscultação dos alunos através de reuniões do Diretor com os Delegados de Turma e na presença do Presidente do Conselho Geral e do Coordenador de Projetos do AET;
- A disponibilidade que o diretor, os diretores de turma, os professores e o pessoal não docente vêm manifestando no atendimento aos alunos e aos pais/EE;
- O Agrupamento aplica o processo CAF Educação e desde 2019 que ausculta toda a comunidade educativa;
- Utilização regular das redes sociais (Facebook e Instagram) e sua monitorização (Grupo de comunicação);
- Monitorização da comunicação que é feita (número de artigos, posts no Facebook e no Instagram, frequência, âmbito e conteúdo);
- Apoio prestado aos mais desfavorecidos (número de beneficiários e custos alocados);

- Participação em parcerias e atividades conjuntas (Cursos, palestras, entre outras);
- Atualização da página do Agrupamento;
- Existência de várias Plataformas: Office 365, Inovar, POCH, Unicarde SIGE, Moodle;
- A 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;
- A escola tem proporcionado formação em várias áreas e projetos aos docentes sempre que tem sido necessário, embora toda a formação para a capacitação em contexto de ensino presencial e à distância, atinge a grande maioria dos docentes;
- Elevada taxa de resposta do PND e PD aos questionários CAF e o elevado grau de satisfação manifestado em relação à motivação e ao envolvimento;
- Envolvimento de toda a comunidade Educativa na autoavaliação do AET (alunos, EE, PD, PND e entidades parceiras);
- A escola promove nas suas semanas culturais atividades diversas onde os alunos, parceiros, pais e EE interagem de acordo com as atividades organizadas;
- Realização de palestras por especialistas, promotores da educação para a saúde; realizamos ações de educação para os afetos e de educação sexual; dinamizamos o gabinete de apoio ao aluno pelo SPO, Dinamização do SPA das Emoções;
- Existência de protocolos, estruturas, projetos, apoios, práticas pedagógicas de suporte à melhoria dos resultados;
- Elevados níveis de adesão/participação de alunos da escola em atividades, projetos, grupos. Parcerias com várias Instituições;
- Valor acrescentado da utilização das TIC (email institucional e Teams) na eficiência da comunicação escola-pais/EE e entre colaboradores, principalmente entre o PD;
- O papel social que a Escola vem desempenhando através da cedência de espaços a entidades diversas;
- A consistência dos resultados obtidos pelos alunos na avaliação externa.

4.3.2. Áreas de melhoria

No que diz respeito às áreas de melhoria nos Critérios de Resultados, foram identificadas sugestões de melhoria para resolver os problemas identificados, designadamente:

- Problema: Informação no site do AET
 - Sugestão de melhoria:
 - **Melhorar a informação no site do AET:** (i) criar equipa responsável pelo acompanhamento da informação no site do AET (Grupo de comunicação); (ii) criar uma política de organização da informação; (iii) criar instrumento de monitorização dessa informação;

- Problema: Acompanhamento dos alunos após a escolaridade obrigatória.
 - Sugestão de melhoria:
 - **Monitorizar o percurso dos alunos após a escolaridade obrigatória:** (i) definir metodologia para a recolha de dados que inclua várias formas de comunicação (presencial e outras); (ii) recolher dados sobre a sua empregabilidade; (iii) tratar e analisar dados, (iv) divulgar os resultados;
- Problema: Monitorização dos canais de comunicação utilizados pelo AET
 - Sugestão de melhoria:
 - **Monitorizar de forma mais eficiente os canais de comunicação utilizados pelo AET:** (i) criar um documento para a recolha e tratamento das comunicações de acordo com os canais utilizados; (ii) divulgar trimestralmente os dados identificando o canal de comunicação mais eficaz;
- Problema: Monitorização dos projetos e planos
 - Sugestão de melhoria:
 - **Monitorizar os projetos e planos:** (i) criar equipas por objetivos do PE; (ii) rentabilizar todas as potencialidades do Inovar; (iii) monitorizar os objetivos, projetos e planos;
- Problema: Medição e análise do comportamento das pessoas
 - Sugestão de melhoria:
 - **Monitorizar indicadores sobre os RH:** (i) melhorar a recolha de dados para calcular os níveis de absentismo ou doença, taxas de rotação do pessoal, número de reclamações, número de dias de greve, tempo para tratamento das reclamações; (ii) promover a recolha de informação pelo pessoal administrativo ao longo do ano; (iii) incluir os dados no relatório de AA (EAA);
- Problema: Medição e análise da capacidade dos colaboradores (PD e PND) para lidar com alunos, pais e parceiros
 - Sugestão de melhoria:
 - **Otimizar o Grupo da Gestão da Indisciplina:** (i) exportar do Inovar os dados sobre a indisciplina; (ii) criar documento que permita registar situações de indisciplina (data, turma, disciplina, professor, motivo e grau); (iii) registar mensalmente os dados e apresentar à direção; (iv) entregar o relatório à EAA;
- Problema: Divulgação da responsabilidade social do AET para que a perceção seja baseada em factos.
 - Sugestão de melhoria:
 - **Divulgar dados sobre a responsabilidade social do AET:** (i) criar na pág. do AET um separador para que a equipa de comunicação divulgue de forma sistemática, ao longo do ano, as ações da responsabilidade social (separação de resíduos, organização de eventos...);

- Problema: Grau e importância da cobertura dos media
 - Sugestão de melhoria:
 - **Avaliar a cobertura dos media:** (i) continuar a recolher os recortes de jornal no site da escola; (ii) monitorizar os dados (nº artigos, frequência, âmbito e conteúdo); (iii) criar Portfólio;
- Problema: Evolução dos resultados internos dos alunos
 - Sugestão de melhoria:
 - **Melhorar os resultados internos dos alunos:** (i) constituir uma equipa responsável para monitorizar a evolução dos resultados internos; (ii) rever a metodologia de análise dos resultados internos; (iii) divulgar os resultados aos órgãos da escola; (iv) propor tipos de apoios/práticas pedagógicas com vista à melhoria de resultados; (v) avaliar os resultados e impactos dos apoios/práticas pedagógicas adotadas;
- Problema: Eficácia das parcerias e atividades conjuntas
 - Sugestão de melhoria:
 - **Avaliar a eficácia das parcerias e atividades conjuntas:** melhorar os instrumentos e criar tabelas comparativas para analisar a evolução desses dados;
- Problema: equipamentos tecnológicos
 - Sugestão de melhoria:
 - **Melhorar os recursos tecnológicos:** melhorar a internet e os computadores nos estabelecimentos de ensino onde o problema está identificado.

4.4. Resultados globais

Em termos globais, temos:

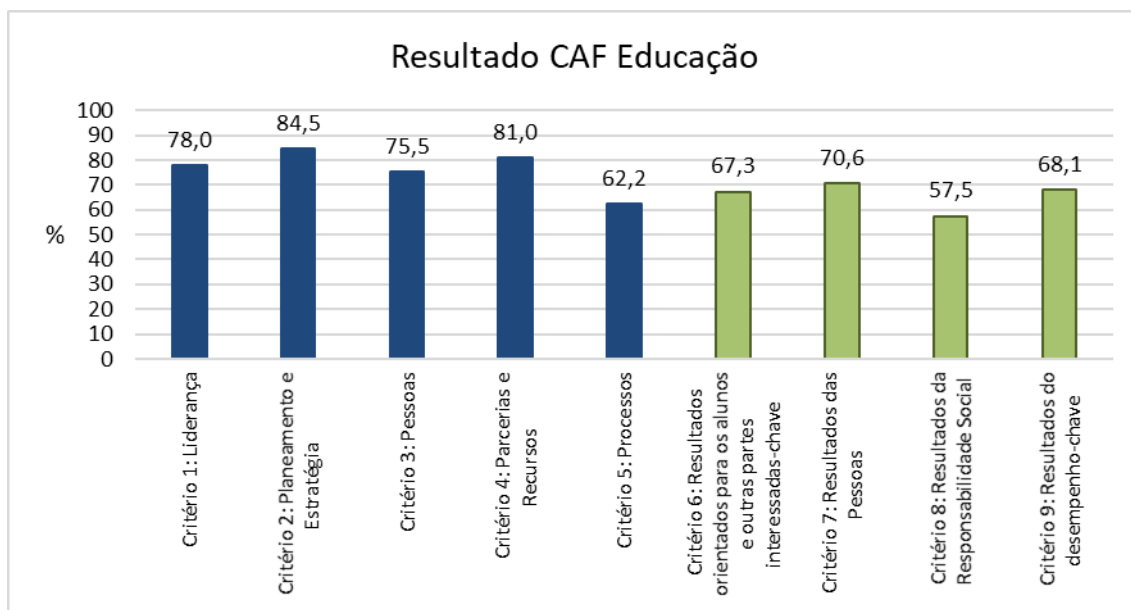


Gráfico 5 – Pontuação CAF Educação

Comparativamente aos resultados (médias) das escolas acompanhadas pela Another Step desde 2018, o agrupamento pontuou acima dessa média (excetuando nos critérios 5 - Processos e 8 – Responsabilidade Social), culminado um trabalho de análise interno bastante robusto e exigente. Assim, temos:

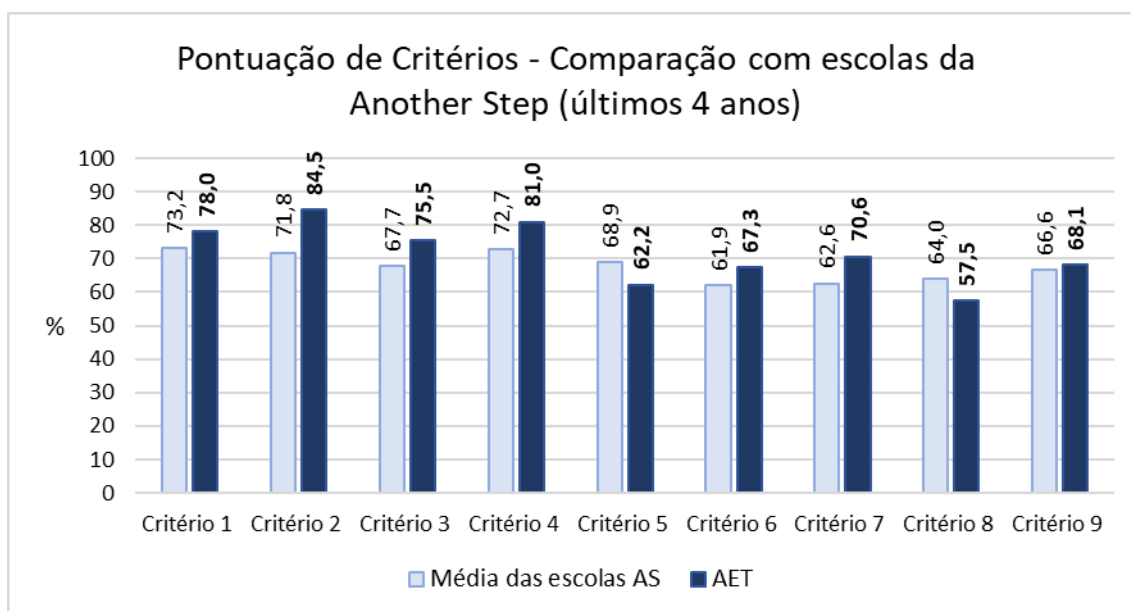


Gráfico 6 – Comparação da pontuação do AET com as médias obtidas pelas escolas da AS, desde 2018

Como referimos anteriormente, a forma como o modelo CAF Educação foi aplicado até 2018 difere da forma como o mesmo foi usado a partir de 2019 (o qual foi reforçado nesta altura com cuidado posto no ciclo PDCA e na apresentação de evidências). Assim, em termos de pontuação dos critérios, não é adequado fazer qualquer comparação, senão entre os anos 2019 e 2022. De qualquer modo, apresentamos de seguida, apenas para registo e memória futura, os resultados obtidos:

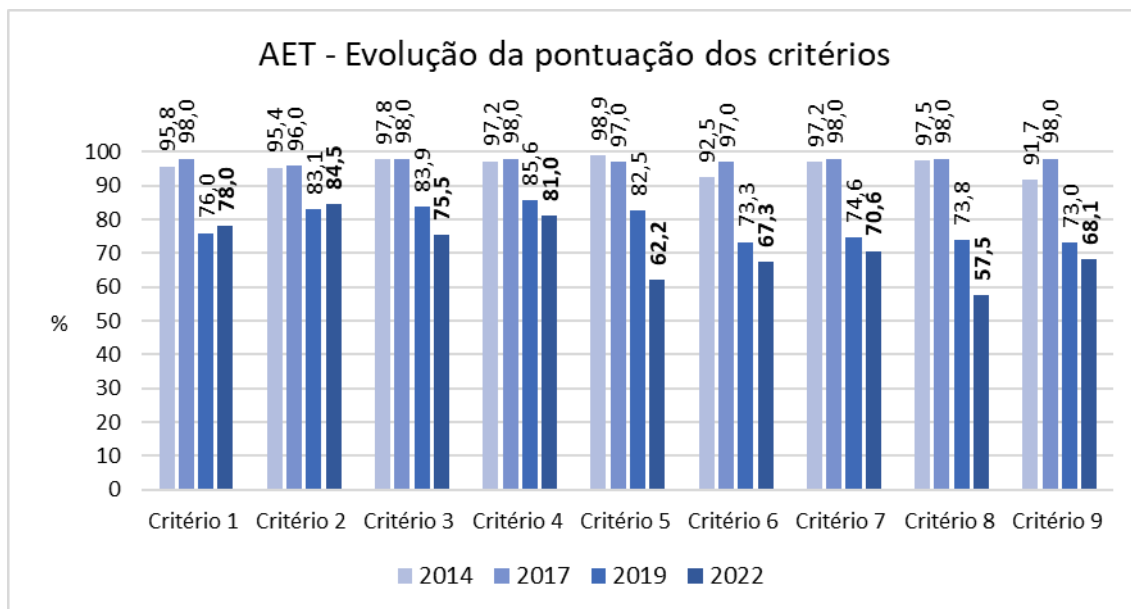


Gráfico 7 – Pontuação da CAF Educação obtida pelo AET nas duas últimas aplicações do modelo

Os resultados globais de 2021/2022 são, naturalmente, positivos, embora haja algum trabalho a efetuar no âmbito dos diversos critérios de resultados. A pontuação é mais elevada nos critérios de meios, o que indicia a necessidade de reforçar a monitorização, recolha de evidências, avaliação e reflexão. O ciclo de melhoria contínua (PDCA) precisa de ser fechado, completado, ou seja, não basta planear e executar, importa rever, monitorizar e tirar conclusões com base nas evidências mobilizadas, para se melhorar o que está menos bem:

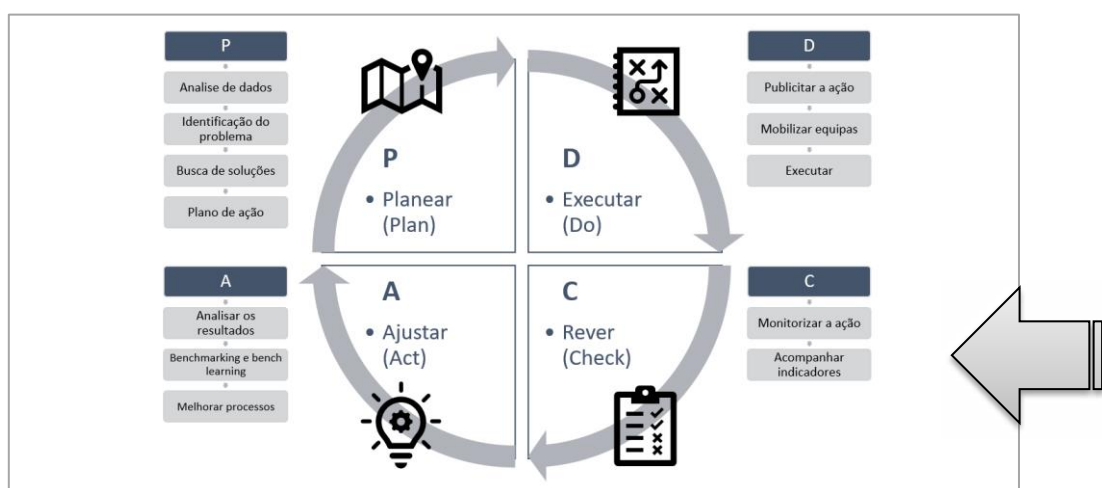


Figura 1 – O AET e o ciclo PDCA

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

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

- 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;
- Análise de documentos e relatórios produzidos pelas diversas estruturas internas (nomeadamente PAM implementados);
- Reforço das estratégias de recolha e registo de evidências;
- Identificação dos indicadores mais relevantes para a escola/agrupamento, em função do seu projeto educativo e do projeto de intervenção do diretor, estabelecendo a periodicidade da sua recolha e divulgação à comunidade, de forma regular, na página Web da escola/agrupamento.

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

A análise das respostas dos diversos públicos inquiridos nesta aplicação da CAF, é evidente uma preocupação (cerca de 60% das sugestões de melhoria) com as áreas da qualidade dos serviços de apoio (secretaria, bar, biblioteca), comunicação interna e externa, ambiente escolar, gestão de RH e ainda no que diz respeito às instalações e equipamentos, conforme observamos no gráfico seguinte:

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.

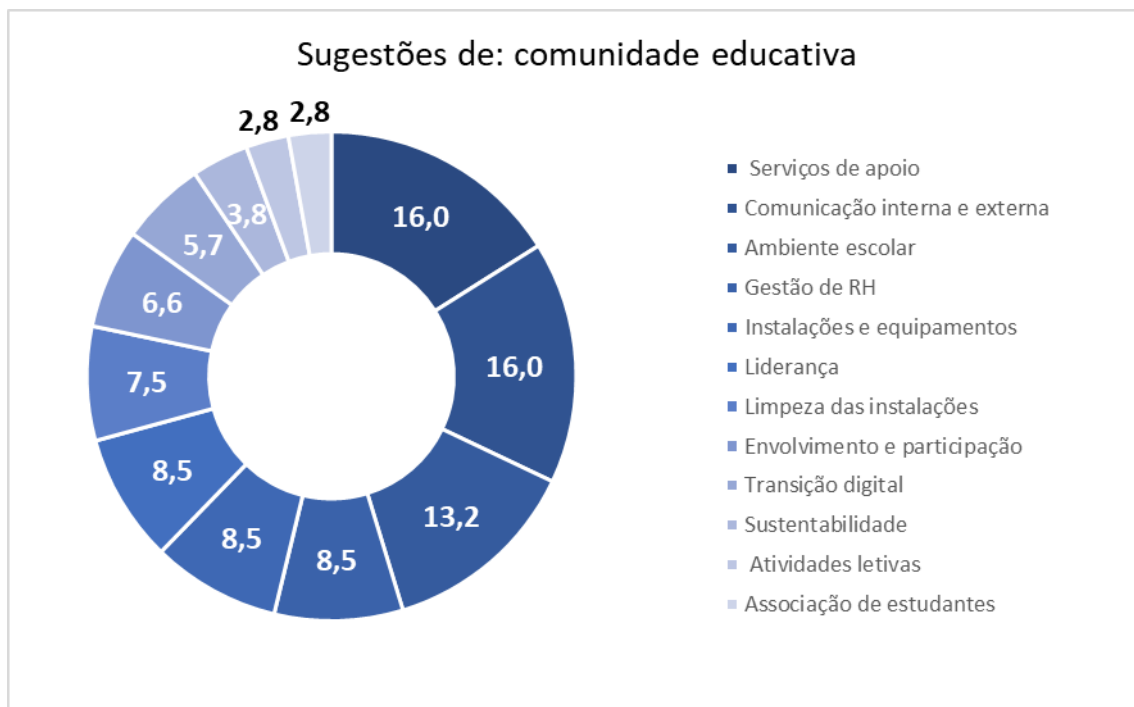


Gráfico 8 – Sugestões de melhoria da comunidade educativa, por áreas de intervenção

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

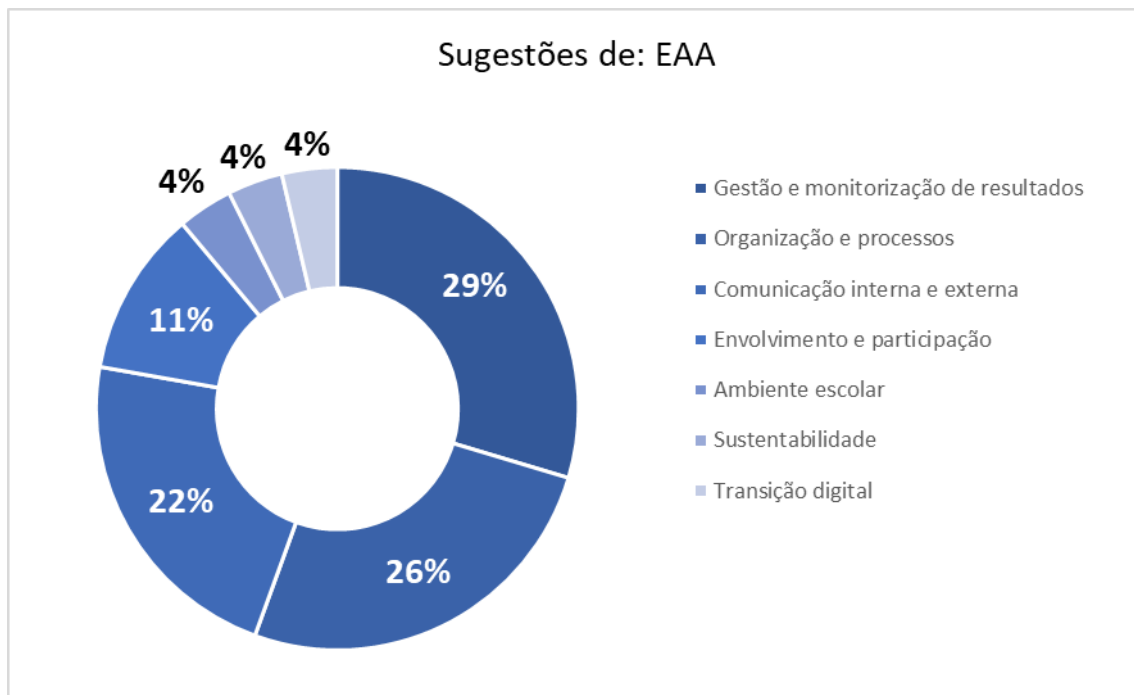


Gráfico 9 – Sugestões de melhoria da EAA, por áreas de intervenção

Em detalhe, são:

- **Divulgar a Missão e Visão da Escola de forma mais estruturada e sistemática:** (i) elaborar Plano de divulgação da Missão e Visão; (ii) divulgar a Missão e a Visão da organização apresentadas na página da escola e na primeira reunião de DT's com os EE (na presença ou não do Diretor);
- **Criar um arquivo virtual, acessível a todos:** (i) definir um sistema de gestão documental; (ii) criar um arquivo, estruturando os documentos com código de serviço e de atualização; (iii) atualizar e divulgar os documentos, ao longo do ano;
- **Melhorar a estratégia para entrega do feedback aos colaboradores;** (i) definir estratégia, (ii) recolher e monitorizar o número de reuniões de feedback no contexto da avaliação do PD e PND;
- **Melhorar a avaliação do nível de satisfação com as atividades da escola:** (i) criar equipa responsável pela análise da imagem da escola; (ii) identificar as fontes de informação locais e regionais que irão ser mobilizadas para essa análise, incluindo questionários internos da escola; (iii) apresentar um plano de trabalho, bem como uma proposta de metodologia de recolha de opinião mais eficaz em cada atividade;
- **Rever o Projeto Educativo 2022-2025:** criar equipa para rever objetivos operacionais do Projeto Educativo relacionados com desenvolvimento de parcerias e atividades de responsabilidade social;
- **Elaborar Manuais de Acolhimento para novos colaboradores, pais/EE e alunos:** elaborar e divulgar os manuais de acolhimento na página da escola;
- **Planear o envolvimento dos alunos e pais/EE na gestão da escola:** (i) identificar os alunos e pais/EE integrados em órgãos da escola; (ii) divulgar a lista dos representantes à comunidade escolar e continuar a promover reuniões periódicas para promover a sua participação;
- **Melhorar a transparência orçamental e financeira:** (i) solicitar ao presidente do CG, por parte da EAA, informação acerca das linhas gerais do orçamento anual; (ii) publicitar, na página da escola, as linhas gerais do orçamento anual;
- **Promover a transferência permanente de conhecimento:**
 - ✓ Solicitar às lideranças intermédias (CDT e outros) a elaboração de manuais de utilização/procedimentos;
 - ✓ Atualizar de forma sistemática dos grupos de DT no Teams;
 - ✓ Criar rotinas de recolha de informação de gestão relevante, tratamento e monitorização de dados por grupos criados e com atribuição de horas para essas tarefas;
 - ✓ Publicitar 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 e equipamentos, entre outros);
- **Promover a avaliação de resultados e impactos:** (ii) definir indicadores de desempenho e a monitorizar os dados por parte do clube do ambiente e património e do clube da ciência viva;
- **Promover a cedência de instalações:** (i) criar um manual para a cedência das instalações, (ii) divulgar o manual na página da escola e (iii) monitorizar a cedência das instalações;

- **Melhorar a gestão dos processos-chave:** (i) incluir a identificação dos responsáveis pelos processos-chave nos manuais de acolhimento, regimento interno ou outro documento orientador de tarefas; (ii) definir objetivos para os processos-chave;
- **Tornar os documentos mais acessíveis:** (i) promover a elaboração de uma brochura por parte dos alunos, em trabalho de projeto, com as informações essenciais do funcionamento da escola em diversos idiomas (ex: inglês, francês, espanhol, russo, romeno, ucraniano...); (ii) propor a atividade no CDT do EB e selecionar as turmas a envolver;
- **Melhorar o acompanhamento do percurso dos alunos:** (i) criar equipa responsável pelo acompanhamento do percurso dos alunos; (ii) criar um instrumento de monitorização do percurso dos alunos nas instituições de estágio e na transição para a vida ativa e promover a adoção do mesmo;
- **Melhorar a informação no site do AET:** (i) criar equipa responsável pelo acompanhamento da informação no site do AET (Grupo de comunicação); (ii) criar uma política de organização da informação; (iii) criar instrumento de monitorização dessa informação;
- **Monitorizar o percurso dos alunos após a escolaridade obrigatória:** (i) definir metodologia para a recolha de dados que inclua várias formas de comunicação (presencial e outras); (ii) recolher dados sobre a sua empregabilidade; (iii) tratar e analisar dados, (iv) divulgar os resultados;
- **Monitorizar de forma mais eficiente os canais de comunicação utilizados pelo AET:** (i) criar um documento para a recolha e tratamento das comunicações de acordo com os canais utilizados; (ii) divulgar trimestralmente os dados identificando o canal de comunicação mais eficaz;
- **Monitorizar os projetos e planos:** (i) criar equipas por objetivos do PE; (ii) rentabilizar todas as potencialidades do Inovar; (iii) monitorizar os objetivos, projetos e planos;
- **Monitorizar indicadores sobre os RH:** (i) melhorar a recolha de dados para calcular os níveis de absentismo ou doença, taxas de rotação do pessoal, número de reclamações, número de dias de greve, tempo para tratamento das reclamações; (ii) promover a recolha de informação pelo pessoal administrativo ao longo do ano; (iii) incluir os dados no relatório de AA (EAA);
- **Otimizar o Grupo da Gestão da Indisciplina:** (i) exportar do Inovar os dados sobre a indisciplina; (ii) criar documento que permita registar situações de indisciplina (data, turma, disciplina, professor, motivo e grau); (iii) registar mensalmente os dados e apresentar à direção; (iv) entregar o relatório à EAA;
- **Divulgar dados sobre a responsabilidade social do AET:** (i) criar na pág. do AET um separador para que a equipa de comunicação divulgue de forma sistemática, ao longo do ano, as ações da responsabilidade social (separação de resíduos, organização de eventos...);
- **Avaliar a cobertura dos media:** (i) continuar a recolher os recortes de jornal no site da escola; (ii) monitorizar os dados (nº artigos, frequência, âmbito e conteúdo); (iii) criar Portfólio;
- **Melhorar os resultados internos dos alunos:** (i) constituir uma equipa responsável para monitorizar a evolução dos resultados internos; (ii) rever a metodologia de análise dos resultados internos; (iii) divulgar os resultados aos órgãos da escola; (iv) propor tipos de apoios/práticas pedagógicas com vista à melhoria de resultados; (v) avaliar os resultados e impactos dos apoios/práticas pedagógicas adotadas;

- **Avaliar a eficácia das parcerias e atividades conjuntas:** melhorar os instrumentos e criar tabelas comparativas para analisar a evolução desses dados;
- **Melhorar os recursos tecnológicos:** melhorar a internet e os computadores nos estabelecimentos de ensino onde o problema está identificado.

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 em abril de 2022, 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

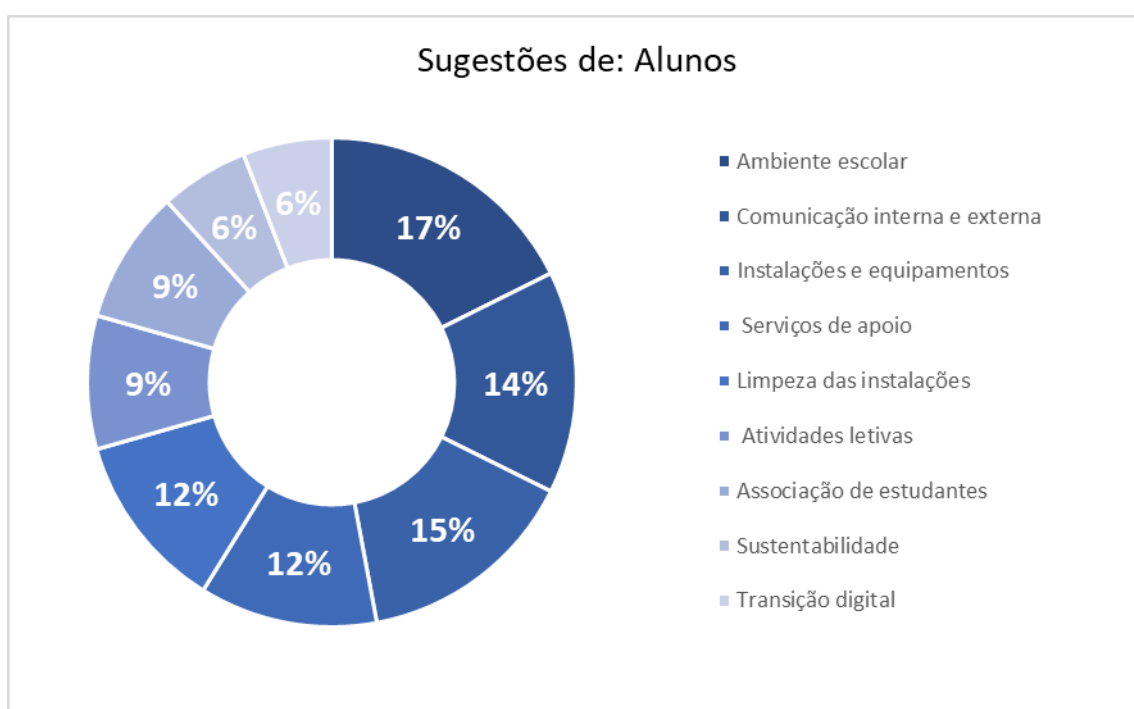


Gráfico 10 – Sugestões de melhoria dos alunos, por áreas de intervenção

Em detalhe, são:

- **Atividades letivas**
 - Mais atividades para os alunos (ex. visitas de estudo);
 - Valorizar os cursos artísticos;
 - Preparar para a “vida real”;
- **Serviços de apoio**
 - Refeitório/Bar: reduzir o tempo de atendimento, melhorar a qualidade das refeições; diversificar o tipo de comida, mais funcionários, reduzir os preços, mais cadeiras e mesas;
 - Papelaria: alargar o horário e abrir no horário definido;
 - Secretaria: aumentar a capacidade para responder a dúvidas, melhorar o tempo de resposta a questões ou reclamações, melhorar disponibilidade para ajudar e a cortesia no atendimento);

- Biblioteca: alargar o horário, aumentar a diversidade de livros, renovar os computadores, melhorar a limpeza;
- Ambiente escolar:
 - Melhorar as competências do pessoal não docente (simpatia, disponibilidade) e aumentar o número de PND;
 - Melhorar a disponibilidade dos docentes;
 - Promover o respeito entre alunos;
 - Promover música em todos os blocos da escola;
 - Dinamizar o uso da rádio;
 - Reforçar a segurança dentro da escola;
- Comunicação interna e externa:
 - Melhorar o site do AET (organização, velocidade de carregamento das páginas, calendário escolar mais acessível, simplicidade);
 - Tornar os formulários da escola mais claros;
 - Reduzir o tempo de resposta aos e-mails;
 - Disponibilizar informação sobre como apresentar queixas e sugestões;
 - Promover a celeridade na resolução de problemas;
- Instalações e equipamentos:
 - Melhorar as coberturas para proteção da chuva;
 - Melhorar os espaços verdes;
 - Melhorar a acessibilidade para pessoas com deficiência: casas de banho, rampas
 - Instalar fechos nas portas das casas de banho;
 - Colocar cortinas nas salas de aula;
- Limpeza das instalações:
 - Melhorar a limpeza das casas de banho e a disponibilidade de produtos higiénicos;
 - Melhorar a limpeza dos balneários;
 - Melhorar a limpeza dos ginásios;
 - Melhorar a limpeza da biblioteca;
- Sustentabilidade:
 - Definir estratégias ambientais;
 - Instalar ecopontos;
- Transição digital:
 - Melhorar a Internet;
 - Melhorar o parque informático (computadores e projetores);
- **Associação de estudantes:** (i) cumprir as promessas; (ii) aumentar o número de reuniões com alunos; (iii) divulgar informação sobre a AE.

5.3. Sugestões de melhoria apresentadas pelos Pais/EE

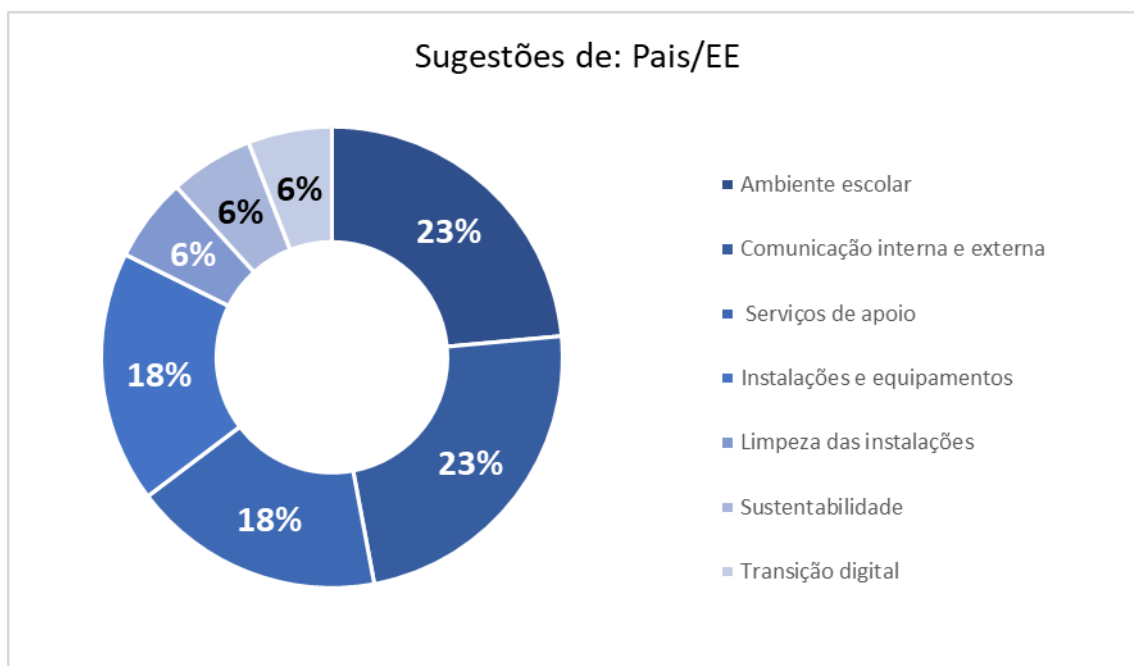


Gráfico 11 – Sugestões de melhoria dos pais/EE, por áreas de intervenção

Em detalhe, são:

- **Ambiente escolar:**
 - Melhorar as competências do pessoal não docente (simpatia, disponibilidade) e aumentar o número de PND;
 - Melhorar o apoio aos alunos (apoio psicológico, matrículas do 1.º CEB);
 - Reforçar a segurança dentro da escola (no recreio, fechar os portões ATL);
 - Reduzir as situações de bullying;
- **Comunicação interna e externa:**
 - Melhorar o site do AET (organização, simplicidade);
 - Melhorar a comunicação entre escola e Encarregados de Educação;
 - Melhorar a divulgação de atividades;
 - Reduzir o tempo de resposta aos e-mails;
- **Serviços de apoio:**
 - Refeitório/Bar: reduzir o tempo de atendimento, melhorar a qualidade e quantidade das refeições; ter oferta de dieta vegetariana, disponibilizar um micro-ondas);
 - Secretaria: aumentar a capacidade para responder a dúvidas, melhorar o tempo de resposta a questões ou reclamações, melhorar disponibilidade para ajudar e a cortesia no atendimento);
 - Biblioteca: aumentar a diversidade de livros;
- **Instalações e equipamentos:**
 - Criar coberturas para proteção da chuva nos recreios;
 - Realizar obras nos pavilhões antigos;
 - Melhorar a acessibilidade para pessoas com deficiência;
- **Limpeza das instalações:**
 - Melhorar a limpeza das casas de banho e a disponibilidade de produtos higiénicos;
- **Sustentabilidade:**
 - Instalar ecopontos;

- Transição digital:
 - Melhorar o parque informático (computadores e projetores).

5.4. Sugestões de melhoria apresentadas pelo Pessoal Docente

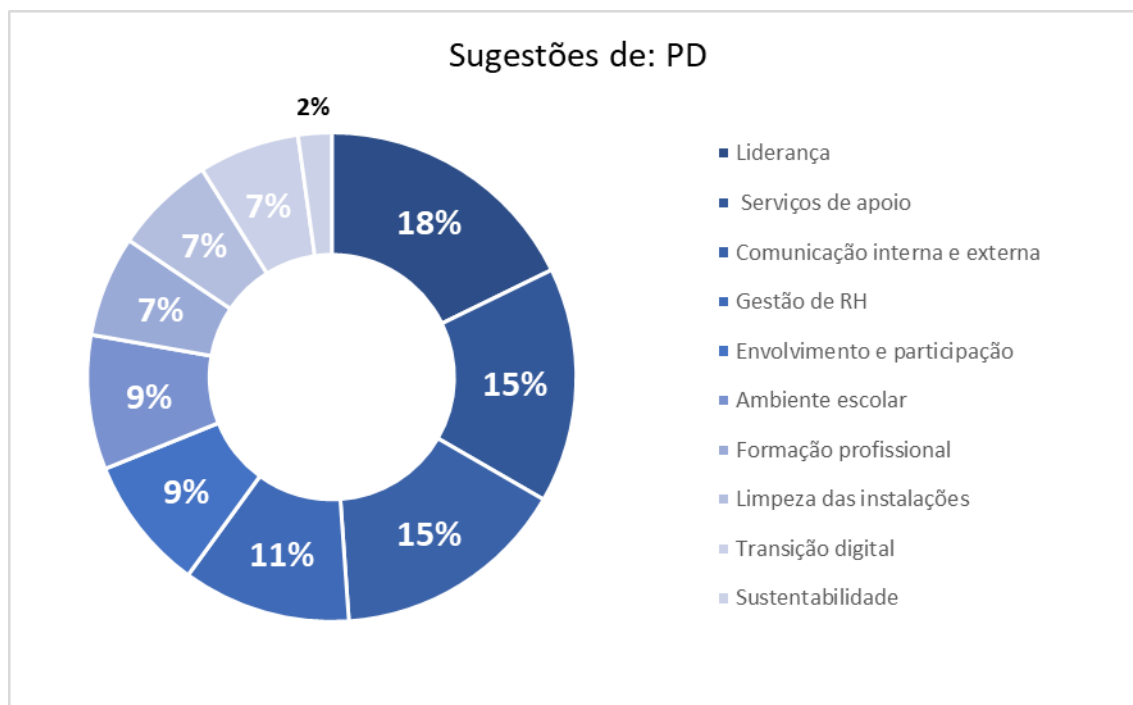


Gráfico 12 – Sugestões de melhoria do PD, por áreas de intervenção

Em detalhe, são:

- Liderança:
 - Melhorar a articulação e comunicação entre as diversas estruturas (reuniões para tomadas de decisões, definição de competências das diferentes estruturas);
 - Promover a tomada de decisões de forma mais colaborativa;
 - Reforçar a abertura para ouvir e aceitar opiniões dos colegas;
 - Melhorar horas de apoio/atendimento dos coordenadores aos elementos que coordenam;
 - Melhorar as competências de liderança ao nível dos coordenadores;
 - Lideranças mais presentes nas iniciativas promovidas no agrupamento e pelos alunos;
 - Tornar o Conselho Pedagógico mais interventivo na vida escolar;
 - Melhorar a forma como os docentes são escolhidos para o Conselho Pedagógico;
- Serviços de apoio:
 - Criar um gabinete de resposta rápida a problemas psicológicos;
 - Promover apoio psicológico para os docentes (situações de burnout);
 - Bar: alargar o horário, aumentar a variedade da oferta;
 - Biblioteca: renovar os computadores;
 - Reprografia: alargar o horário;
 - Serviços Administrativos: melhorar o atendimento (empatia, simpatia), alargar o horário, aumentar a capacidade para responder a dúvidas;
 - Criar um local de atendimento/secretaria na escola Jácome Ratton;

- Comunicação interna e externa:
 - Melhorar a comunicação das atividades realizadas;
 - Melhorar o contacto com a direção;
 - Melhorar a circulação interna da informação;
 - Melhorar a comunicação por e-mail institucional;
 - Maior celeridade no envio das informações do Conselho Pedagógico;
 - Divulgar as atividades onde se encontram os docentes sem componente letiva ou redução da componente letiva;
 - Promover as ofertas educativas e as valências do agrupamento;
- Gestão de RH:
 - Promover o acolhimento de docentes (espírito do agrupamento, conhecimento das atividades e responsabilidades);
 - Promover estabelecimento de objetivos;
 - Promover o trabalho em equipa;
 - Reforçar os recursos humanos (insuficiente número de docentes e auxiliares);
 - Melhorar os métodos de trabalho do corpo docente designadamente pelo reforço do trabalho colaborativo;
- Envolvimento e participação:
 - Envolver o PD em projetos de melhoria;
 - Atribuir cargos também a docentes do 1º e 2º ciclo;
 - Reconhecer o trabalho individual e das equipas desenvolvido pelo PD;
 - Valorizar as opiniões dadas em sede de grupo ou departamento;
- Ambiente escolar:
 - Valorizar os esforços individuais dos alunos;
 - Promover o equilíbrio profissional através da conciliação da vida profissional e pessoal;
 - Melhorar o clima de trabalho (componente social e relacional);
 - Tomar medidas para melhorar, reduzir a indisciplina e o mau comportamento dos alunos;
- Formação profissional:
 - Melhorar o horário das formações;
 - Aumentar a formação nas áreas disciplinares;
 - Promover formação mais prática;
- Limpeza das instalações:
 - Melhorar a limpeza das casas de banho e a disponibilidade de produtos higiénicos;
 - Melhorar a limpeza dos balneários;
 - Melhorar a limpeza dos ginásios;
- Transição digital:
 - Melhorar a Internet;
 - Melhorar o parque informático (computadores, quadros interativos);
 - Instalar o Microsoft Teams;
- Sustentabilidade:
 - Instalar ecopontos.

5.5. Sugestões de melhoria apresentadas pelo Pessoal Não Docente

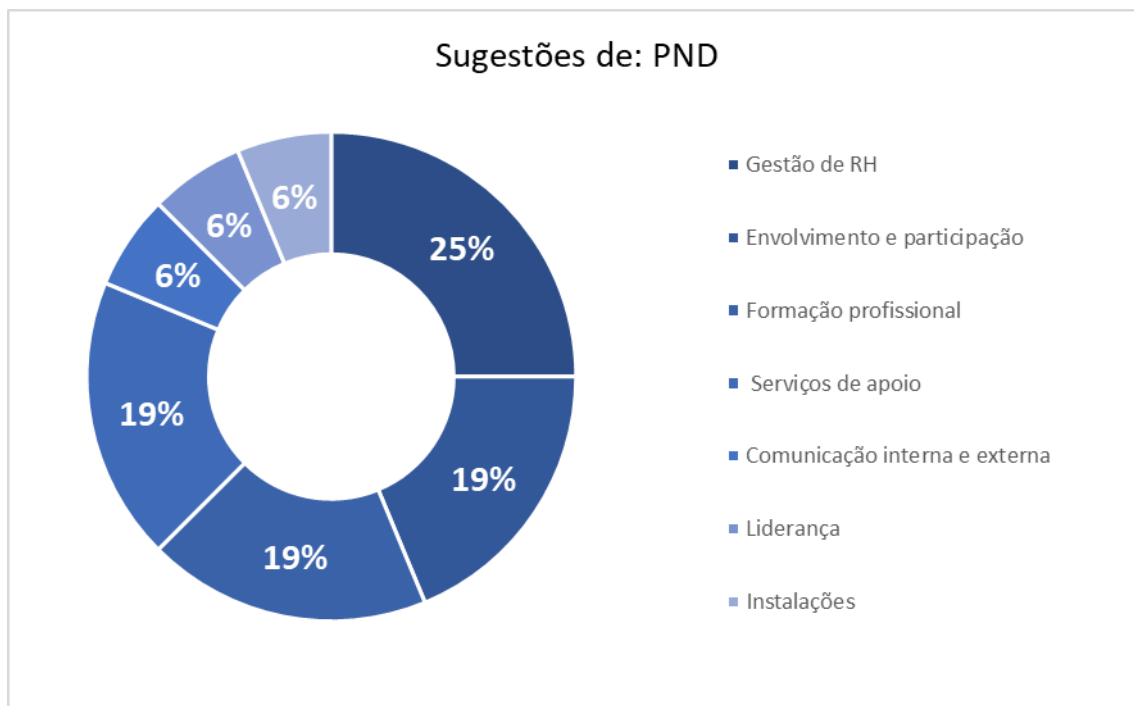


Gráfico 13 – Sugestões de melhoria do PND, por áreas de intervenção

Em detalhe, são:

- **Gestão de RH:**
 - Promover o trabalho em equipa;
 - Reforçar os recursos humanos (insuficiente número de assistentes operacionais);
 - Promover a evolução na carreira;
 - Promover a mobilidade do PND (escola sede);
- **Envolvimento e participação:**
 - Integrar o PND nas decisões que o envolvem;
 - Reconhecer o trabalho individual e das equipas desenvolvido pelo PND;
 - Dar visibilidade ao trabalho do PND através da página institucional do AET e dos seus canais de comunicação;
- **Formação profissional:**
 - Aumentar a formação do PND;
 - Adequar oferta formativa às necessidades apresentadas pelo PND;
 - Formação em contexto (aprendizagem de novos métodos de trabalho);
- **Serviços de apoio:**
 - Bar: os alimentos deveriam ser manuseados com luvas, horário mais alargado para abranger alunos da noite, não deveria encerrar durante as pausas letivas;
 - Papelaria: melhorar a cortesia no atendimento;
 - Refeitório: melhorar a qualidade das refeições;
- **Comunicação interna e externa:**
 - Melhorar o diálogo entre chefia de pessoal e o PND;
- **Liderança:**
 - Reforçar a coordenação e a interação entre as escolas do agrupamento;
- **Instalações:**
 - Realizar obras nos edifícios e pavilhões da Escola.

6. Conclusão⁷

A aplicação do modelo CAF permitiu perceber que a escola apresenta, globalmente, um conjunto de boas práticas de gestão no desenvolvimento da sua missão, nomeadamente nas áreas da liderança e parcerias e recursos.

No que diz respeito aos critérios de resultados, destaca-se dos demais critérios os resultados de responsabilidade social. Embora existam boas práticas no Agrupamento, estas não têm tido a divulgação e o reconhecimento devido.

Destaca-se igualmente uma boa taxa de participação de todos os públicos que, podendo melhorar, enunciam o envolvimento da comunidade educativa neste processo de autoavaliação. Os pontos que foram considerados como fortes devem ser objeto de acompanhamento, de modo a reforçar a sua vantagem, reflexo de um esforço já realizado. Por sua vez, a equipa de autoavaliação considera que o Plano de Melhorias, deverá ter em conta, de forma prioritária, os seguintes aspetos considerados como Ações de Melhoria: 1.Melhorar procedimentos internos, para recolha e monitorização de dados; 2.Melhorar os resultados internos dos alunos, 3.Melhorar o acompanhamento do percurso dos alunos para a vida ativa; 4.Prestar serviços de apoio de qualidade.

Da análise crítica, a equipa de autoavaliação descreve os seguintes fatores críticos de sucesso sentidos durante a autoavaliação:

- Diversidade da EAA (PD/PND/EE) / envolvimento de alunos representantes dos vários órgãos/estruturas do Agrupamento (CG,AE, Cursos Profissionais e Científico-Humanísticos);
- Ambiente de entreajuda e colaboração saudável entre elementos da Equipa o que facilitou o desenvolvimento do trabalho de acordo com o cronograma definido;
- Acesso facilitado aos documentos solicitados pela equipa para análise;
- Apoio prestado pelos vários órgãos e estruturas do Agrupamento e consequente disponibilidade;

Este processo possibilitou a identificação de alguns constrangimentos, tais como:

- Número insuficiente de horas atribuídas à equipa.
- Dificuldade de articulação de horários tendo em conta todo o serviço inerente à função docente dos membros da equipa. Algumas dificuldades na marcação e realização das reuniões devido à incompatibilidade de horários dos diferentes elementos da equipa.

Os resultados globais são positivos, mas será necessário refletir mais sobre eles, tirando conclusões e reforçando a adoção do ciclo PDCA em tudo o que a escola desenvolve, bem como um maior esforço na adoção de estratégias para a recolha e registo de evidências do que a escola faz.

Este processo de autoavaliação desenvolvido numa perspetiva formativa continua a consolidar o investimento na participação e valorização do trabalho colaborativo, na capacidade reguladora da avaliação e no desenvolvimento profissional.

⁷ Conclusão: Identificação dos principais resultados da AA; fatores críticos de sucesso; constrangimentos (dificuldades sentidas durante a AA); lições aprendidas durante a AA.

7. Apêndices⁸

⁸ Apêndices: Grelha de autoavaliação preenchida; Cronograma de execução da autoavaliação; Modelo dos questionários, aplicados a colaboradores e clientes.

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 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 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. 5).

7.2. Pontuação da grelha de autoavaliação

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

Critérios de Meios	76,2
---------------------------	-------------

Critério 1. Liderança	78,0
1.1. Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores	78,8
1.2. Gerir a instituição de ensino e formação, o seu desempenho e a sua melhoria contínua	73,2
1.3. Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta	76,3
1.4. Gerir de forma eficaz as relações com as autoridades políticas e outras partes interessadas	83,8

Critério 2. Planeamento e estratégia	84,5
2.1. Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante	84,4
2.2. Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida	85,3
2.3. Comunicar e implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização e rever de forma regular	75,8
2.4. Planear, implementar e rever a inovação e a mudança	92,8

Critério 3. Pessoas	75,5
3.1. Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidade com o planeamento e a estratégia	75,0
3.2. Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais	70,0
3.3. Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar	81,4

Critério 4. Critério Parcerias e recursos	81,0
4.1. Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações	80,8
4.2. Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos	65,0
4.3. Gerir os recursos financeiros	90,0
4.4. Gerir o conhecimento e a informação	85,0
4.5. Gerir os recursos tecnológicos	79,1
4.6. Gerir os recursos materiais	86,3

Critério 5. Processos	62,2
5.1. Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática	56,6
5.2. Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/partes interessadas	60,0
5.3. Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e formação e com outras organizações	70,0

Critérios de Resultados	65,9
--------------------------------	-------------

Critério 6. Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave	67,3
6.1. Medições da perceção	68,5
6.2. Medições do desempenho	66,0

Critério 7. Resultados das pessoas	70,6
7.1. Medições da perceção	71,0
7.2. Medições do desempenho	70,1

Critério 8. Resultados da responsabilidade social	57,5
8.1. Medições da perceção	55,0
8.2. Medições do desempenho	60,0

Critério 9. Resultados do desempenho-chave	68,1
9.1. Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos	65,0
9.2. Resultados internos: nível de eficiência	71,3

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

RESULTADO FINAL	71,6
------------------------	-------------

7.3. Cronograma de execução da autoavaliação

Fases	Ações	Outubro				Janeiro/ fevereiro				Março				Abril				Maio		Junho		Julho setembro Outubro	Resp. ⁹
		1 ¹⁰	2	3	4	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						X		X													GT+LP+AS
	2. Reunião da EA para organização interna da equipa ¹¹	X	X																				LP+EA+AS
	3. Reunião da EA para elaboração dos modelos de questionário ¹²					X	X	X	X														LP+EA+AS
Questionários	4. Aplicação dos questionários de satisfação														X								AS
Critérios de Meios	5. Diagnóstico da organização C1									X	X	X											EA
	6. Diagnóstico da organização C2									X	X	X											EA
	7. Diagnóstico da organização C3									X	X	X											EA
	8. Diagnóstico da organização C4									X	X	X											EA
	9. Diagnóstico da organização C5									X	X	X											EA

⁹ Responsáveis (siglas): C – Critérios (da CAF); EA – Equipa de Autoavaliação; LP – Líder do Projeto; LE – Líder da Equipa; GT – Gestão de Topo, AS – Another Step.

¹⁰ Os números 1 a 4 são indicativos da semana de cada mês em que decorre a atividade prevista (que pode decorrer apenas numa semana ou em várias, seguidas ou não)

¹¹ Identificação das partes interessadas da organização e dos produtos/serviços chave; identificação dos documentos principais da organização; esclarecimento de dúvidas

¹² Questionários de avaliação da satisfação de PD, PND, AL, Pais/EE e parceiros, NR - Não Realizado

Fases	Ações	Outubro				Janeiro/ fevereiro				Março				Abril				Maio		Junho		Julho setembro Outubro	Resp. ⁹
		1 ¹⁰	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1-2	3-4	1-2	3-4		
Tratamento dos Questionários	10. Tratamento dos questionários de avaliação da satisfação															X	X						AS
Critérios de Resultados	11. Diagnóstico da organização C6 e C7																X						EA
	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+L E+AS
Elaboração do PAM	16. Elaboração do Plano de Melhorias (PM)																					Set./ Out.22	EA+AS
	17. Aprovação do PM pela gestão de topo																					Out. 22	GT
Apresentação de resultados	18. Apresentação, à organização, dos resultados da autoavaliação e das ações de melhoria a implementar																					Out.22	GT+LP+L E+AS

Anexos¹³

Listagem de documentos complementares ao processo CAF Educação:

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

¹³ 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.