

# Relatório Final

## CAF Educação

### Agrupamento de Escolas Nº2 de Abrantes



AGRUPAMENTO DE ESCOLAS  
Nº2 DE ABRANTES

---

Apoio:

another  step

## Equipa de autoavaliação

<b>Maria de Lurdes Martins</b>	Docente do grupo 300, Coordenadora de Equipa
<b>Ana Paula Mendes</b>	Docente do grupo 330
<b>Maria Conceição Belfo</b>	Docente do grupo 100
<b>Maria Cristina Peças</b>	Docente do grupo 520
<b>Maria João Andrade</b>	Docente do grupo 330
<b>Maria Luísa Niza Matos</b>	Docente do grupo 110
<b>Vera Mónica Ferreira</b>	Assistente Técnica
<b>Mafalda Pedro</b>	Representante dos Pais e Encarregados de Educação
<b>Maria Nascimento</b>	Representante dos Alunos
<b>Rita Mansilha</b>	Representante dos Alunos

# 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.....	7
<b>1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....</b>	<b>9</b>
<b>2. ENQUADRAMENTO.....</b>	<b>10</b>
<b>3. PREPARAÇÃO E CONDUÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>4. RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO.....</b>	<b>13</b>
4.1. TAXAS DE PARTICIPAÇÃO.....	13
4.2. CRITÉRIOS DE MEIOS.....	15
4.2.1. PONTOS FORTES.....	15
4.2.2. ÁREAS DE MELHORIA.....	17
4.3. CRITÉRIOS DE RESULTADOS.....	19
4.3.1. PONTOS FORTES.....	20
4.3.2. ÁREAS DE MELHORIA.....	21
4.4. RESULTADOS GLOBAIS.....	23
<b>5. ÁREAS DE MELHORIA A IMPLEMENTAR.....</b>	<b>25</b>
5.1. SUGESTÕES DE MELHORIA APRESENTADAS PELA EAA.....	26
5.2. SUGESTÕES DE MELHORIA APRESENTADAS PELOS ALUNOS.....	29
5.3. SUGESTÕES DE MELHORIA APRESENTADAS PELOS PAIS/EE:.....	30
5.4. SUGESTÕES DE MELHORIA APRESENTADAS PELO PESSOAL DOCENTE:.....	33
5.5. SUGESTÕES DE MELHORIA APRESENTADAS PELO PESSOAL NÃO DOCENTE.....	34
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>35</b>
<b>7. APÊNDICES.....</b>	<b>36</b>
7.1. A CAF EDUCAÇÃO.....	37
7.2. PONTUAÇÃO DA GRELHA DE AUTOAVALIAÇÃO.....	39

7.3. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO	41
<b>ANEXOS.....</b>	<b>44</b>
<b>BIBLIOGRAFIA E FONTES CONSULTADAS.....</b>	<b>45</b>

## Índice de figuras

FIGURA 1 – O AEN2A E O CICLO PDCA	24
FIGURA 2 – ESTRUTURA DO MODELO CAF EDUCAÇÃO 2013	37

## Índice de gráficos

GRÁFICO 1 - COMPARAÇÃO DAS TAXAS DE PARTICIPAÇÃO DO AEN2B COM A MÉDIA DAS PARTICIPAÇÕES DAS ESCOLAS ACOMPANHADAS PELA AS14	
GRÁFICO 2 – PONTUAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE MEIOS	15
GRÁFICO 3 – PONTUAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE RESULTADOS	20
GRÁFICO 4 – PONTUAÇÃO CAF EDUCAÇÃO	23
GRÁFICO 5 – COMPARAÇÃO DA PONTUAÇÃO DO AEN2A COM AS MÉDIAS OBTIDAS PELAS ESCOLAS DA AS, DESDE 2018	23
GRÁFICO 6 – SUGESTÕES DE MELHORIA DA COMUNIDADE EDUCATIVA, POR ÁREAS DE INTERVENÇÃO	26
GRÁFICO 7 – SUGESTÕES DE MELHORIA DA EAA, POR ÁREAS DE INTERVENÇÃO	26
GRÁFICO 8 – SUGESTÕES DE MELHORIA DOS ALUNOS, POR ÁREAS DE INTERVENÇÃO	29
GRÁFICO 9 – SUGESTÕES DE MELHORIA DOS PAIS/EE, POR ÁREAS DE INTERVENÇÃO	30
GRÁFICO 10 – SUGESTÕES DE MELHORIA DO PD, POR ÁREAS DE INTERVENÇÃO	33
GRÁFICO 11 – 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
AEN2A	Agrupamento de Escolas n.º 2 de Abrantes
AL	Alunos
AM	Ação (ou ações) de Melhoria
ANQEP	Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional, IP ( <a href="https://www.angep.gov.pt">https://www.angep.gov.pt</a> )
CAF	Common Assessment Framework (Estrutura Comum de Avaliação): modelo de gestão da qualidade e da melhoria para organizações públicas
CAF-Educação	Modelo CAF ( <i>Common Assessment Framework</i> , em português: Estrutura Comum de Avaliação) adaptado para as organizações educativas (versão 2013). Poderá encontrar informação mais detalhada sobre o modelo no site oficial da CAF em Portugal ( <a href="https://www.caf.dgaep.gov.pt/">https://www.caf.dgaep.gov.pt/</a> )
DGAEP	Direção Geral da Administração e do Emprego Público ( <a href="https://www.dgaep.gov.pt/">https://www.dgaep.gov.pt/</a> )
EAA	Equipa de autoavaliação (do observatório de qualidade ou equivalente), sobre a qual recaem as tarefas de coordenação do processo de autoavaliação na organização. É constituída por vários elementos: alunos, pais/EE, docentes, não docentes e parceiros.
EQAVET	Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais ( <a href="http://www.qualidade.angep.gov.pt">http://www.qualidade.angep.gov.pt</a> ). European Quality Assurance in Vocational Education and Training.
EE	Pais e/ou Encarregados de Educação das crianças/alunos
EFQM	European Foundation for Quality Management ( <a href="https://www.efqm.org/">https://www.efqm.org/</a> )
EIPA	European Institute of Public Administration, entidade europeia responsável pela definição e evolução do modelo CAF para as organizações públicas europeias, onde se incluem as organizações educativas ( <a href="https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/">https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/</a> )
GAA	Grelha de autoavaliação
IGEC	Inspeção Geral da Educação e Ciência ( <a href="https://www.igec.mec.pt">https://www.igec.mec.pt</a> )
PADDE	Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital das Escolas. Tem por base o quadro conceptual dos documentos orientadores desenvolvidos pela Comissão Europeia, designadamente o DigCompEdu e o DigCompOrg.
PAM	Plano de ações de melhoria
PD	Pessoal docente
PDCA	Ciclo PDCA (Plan – Planear, Do – Executar, Check – Monitorizar e rever e ACT – Ajustar)
PEA/PEE	Projeto Educativo do agrupamento ou escola não agrupada
PND	Pessoal não docente

TQM

*Total Quality Management* (Gestão da Qualidade Total), estratégia de administração orientada para criar consciência de qualidade em todos os processos organizacionais

## Definição de termos<sup>1</sup>

Aluno/Formando	Pessoas que estão a aprender num contexto organizado e estruturado e/ou que frequentam um curso de formação.
Análise SWOT	Análise dos Pontos fortes (Strengths), dos Pontos fracos (Weaknesses), das Oportunidades (Opportunities) e das Ameaças (Threats) de, e para, uma organização.
Bench learning	É um processo pelo qual uma organização pode comparar o seu desempenho com outras organizações. Esta técnica pode ser uma ferramenta poderosa e eficaz para o progresso da organização, pois explora princípios básicos como «não reinventar a roda» e «aprender com os outros». A CAF, bem como outras ferramentas de análise organizacional, pode ser utilizada com esta finalidade. O <i>bench learning</i> 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 de execução), CHECK (fase de revisão e controlo) e, finalmente, ACT (fase de avaliação final, adaptação e eventual ajuste). Estas quatro fases reforçam a ideia de que os planos de melhoria devem começar com um planeamento cuidadoso que deve resultar numa ação eficaz que deve ser revista e eventualmente ajustada, voltando, novamente, à fase de planeamento inicial, dando continuidade ao processo de melhoria, iniciando um novo ciclo.
Cidadão/Cliente	No âmbito da CAF-Edu considera-se que o termo “Cidadão/Cliente” quando nos referimos a alunos e pais/encarregados de educação que usufruem da instituição educativa. De forma mais lata, a expressão cidadão/cliente reflete o relacionamento complexo entre a administração e o seu público. A pessoa para quem os serviços são dirigidos tem de ser considerada como cidadão, membro de uma sociedade democrática com direitos e deveres (ex. contribuinte, político, etc.). A pessoa deve também ser considerada como cliente, não só no contexto da prestação de serviços, onde adota a posição de beneficiário, mas também no contexto em que tem de cumprir deveres (pagamento de impostos ou multas/coimas) onde tem o direito de ser tratado com equidade e cortesia sem negligenciar o interesse pelas suas necessidades.
Comunidade educativa..	Conjunto mais alargado de atores que extravasa a comunidade escolar, constituído por pessoas/instituições que pertencem à própria escola/agrupamento de escolas, e outras que lhes sejam externas. Esta comunidade compreende, igualmente, os representantes dos municípios e das organizações e associações que desenvolvem atividades no âmbito social, económico, cultural e científico e se mostram interessados no processo educativo local (e regional) da escola/agrupamento de escolas.

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

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



## 1. Sumário executivo

A implementação de um processo de autoavaliação do Agrupamento permite identificar com clareza o que a escola faz bem e o que precisa 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.

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).

Ao adotar o modelo CAF, o Agrupamento de Escolas Nº 2 de Abrantes (AEN2) 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.

A implementação deste modelo de autoavaliação teve início no ano letivo de 2022/23 do qual resultou o presente relatório que servirá de base ao PAM (2022/24).

Foi identificado um conjunto de boas práticas de gestão no desenvolvimento da missão do Agrupamento. Não obstante, também foram identificadas diversas áreas onde é necessário intervir para melhorar, nomeadamente, no âmbito dos critérios de resultados. Neste relatório destacam-se sugestões de ações de melhoria. Os intervenientes neste processo vão definir as áreas de intervenção prioritárias e elaborar em articulação o PAM.

## 2. Enquadramento<sup>2</sup>

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.

Pretendemos com o processo de aplicação da CAF prosseguir os seguintes objetivos:

- Obter um diagnóstico da organização;
- Percecionar o grau de satisfação dos colaboradores e clientes.
- Elaborar o Relatório de Autoavaliação e projetar o Plano de Melhorias.
- Promover a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

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).

---

<sup>2</sup> Enquadramento: origem do projeto na organização; âmbito e objetivos da autoavaliação.

### 3. Preparação e condução da autoavaliação<sup>3</sup>

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.). Assim, o desenvolvimento das atividades teve lugar entre outubro de 2022 e outubro de 2023, 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. ).

---

<sup>3</sup> 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.

A equipa de autoavaliação mobilizada para este trabalho, integrou diferentes representantes da comunidade educativa, nomeadamente:

Tabela 1 – Constituição da EAA

Nome	Grupo/Departamento
<b>Equipa Restrita</b>	
Maria de Lurdes Martins	Docente do grupo 300, Coordenadora de Equipa
Ana Paula Mendes	Docente do grupo 330
Maria Conceição Belfo	Docente do grupo 100
Maria Cristina Peças	Docente do grupo 520
Maria João Andrade	Docente do grupo 330
Maria Luísa Niza Matos	Docente do grupo 110
<b>Equipa Alargada</b>	
Vera Mónica Ferreira	Assistente Técnica
Mafalda Pedro	Representante dos Pais e Encarregados de Educação
Maria Nascimento	Representante dos Alunos
Rita Mansilha	Representante dos Alunos

EAA – Equipa de Autoavaliação.

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

Tabela 2 – Reuniões da EAA

Atividades	set/out						
<b>Atividades</b>	Reuniões de equipa – apropriação dos documentos	Ação de formação (ACD) e reuniões de equipa - elaboração do Plano de Implementação / Cronograma	Diagnóstico	Reuniões de equipa – apropriação dos documentos	Ação de formação (ACD) e reuniões de equipa - elaboração do Plano de Implementação Cronograma	Diagnóstico	Reuniões de equipa – apropriação dos documentos
<b>Nº dias</b>	5	5	2	4	8	8	6
<b>Horário</b>	16h30-18h00	16h30-18h00	16h30-18h00	16h30-18h00	16h30-18h00	16h30-18h00	14h30-16h30
<b>Calendário</b>	Dia 29 set Dia 6, 13, 20 e 27 out (5 <sup>as</sup> feiras)	Dia 3, 10, 17, 24 e 30 nov (5 <sup>as</sup> feiras)	Dias 15 e 22 dez (5 <sup>as</sup> feiras)	Dias 5, 12, 19 e 26 jan (5 <sup>as</sup> feiras)	Dias 2, 9 e 23 fev Dias 2, 9, 16, 23 e 30 mar (5 <sup>as</sup> feiras)	Dias 13, 20 e 27 abr Dias 4, 11, 18 e 25 mai Dia 1 jun (5 <sup>as</sup> feiras)	Dias 20 e 27 set Dias 4,11,18 e 25 out (4 <sup>a</sup> feiras)

## 4. Resultados da autoavaliação

Quantos aos resultados do processo de autoavaliação<sup>4</sup> 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. ).

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 27 de fevereiro e 9 de março de 2023. 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
<b>Alunos</b>	1177	719	61,3%
<b>Pais/EE</b>	1392	876	63,1%
<b>Entidades externas</b>	12	7	58,3%
<b>PD</b>	232	193	83,2%
<b>PND</b>	80	35	43,8%

Globalmente as participações foram boas, embora haja margem de melhoria, sobretudo ao nível do PND que ficou aquém dos 50%. Importa em futuros processos de autoavaliação encontrar formas de reforçar a participação deste público.

Comparativamente à participação média das escolas onde a Another Step aplicou a CAF Educação nos últimos 4 anos, os resultados do agrupamento foram dentro do esperado, bons, excetuando a participação do pessoal não docente (PND), como se pode observar no gráfico seguinte:

<sup>4</sup> 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.

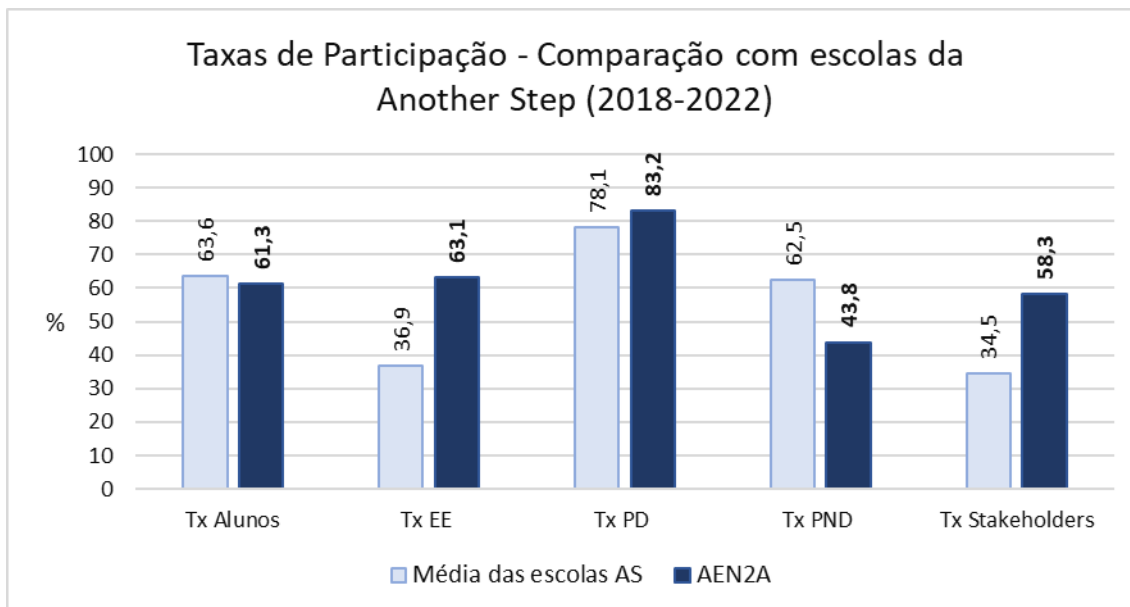


Gráfico 1 - Comparação das taxas de participação do AEN2B com a média das participações das escolas acompanhadas pela AS

De qualquer modo é de referir a boa taxa de participação de pais/EE, PD e parceiros/stakeholders.

## 4.2. Critérios de Meios

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

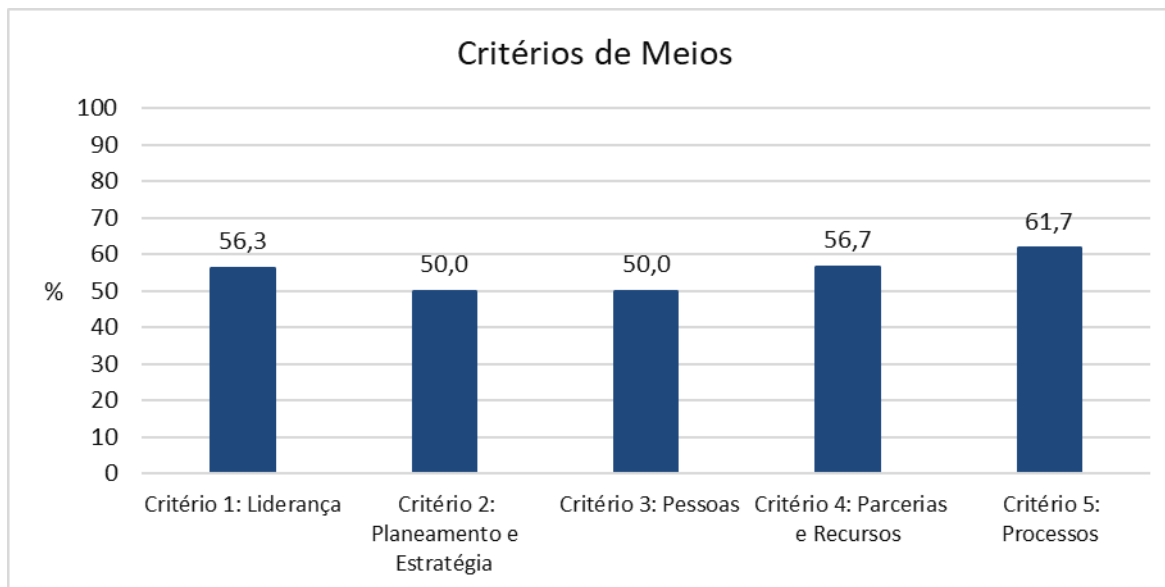


Gráfico 2 – Pontuação dos Critérios de Meios

### 4.2.1. Pontos fortes

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

#### Critério 1 – Liderança

- A informação flui em canais apropriados.
- As lideranças agem de acordo com o estipulado nos documentos estruturantes existentes.
- Boas relações e sucesso nas parcerias com entidades externas.
- Criação de grupos de trabalho (docentes-docentes; docentes-alunos) na *Classroom*.
- Elevada adesão da Comunidade Escolar aos eventos dinamizados pelo AE ao longo do ano (PD, PND, Pais/EE e Alunos).
- Existência de diversas parcerias e protocolos com entidades externas.
- Nível de conhecimento sobre os alunos que integram o agrupamento.
- Projeto de Intervenção da nova Diretora.

#### Critério 2 - Planeamento e estratégia

- A Escola assegura a disponibilidade dos recursos.
- A escola tem-se adaptado aos desafios e novas realidades que vão surgindo, nomeadamente na formação do PD em capacitação digital e na instalação de equipamento informático.
- Acesso do E360 aos Pais e Encarregados de Educação para questões de avaliação e assiduidade/indisciplina.
- Disponibilidade e participação efetiva dos parceiros nas políticas de escola.

- Diversidade de ações no âmbito da responsabilidade social.
- Há um conjunto de ações que implicitamente mostram os objetivos da instituição, por exemplo nas reuniões com os alunos do 5º e 10º e com os EE de todos os alunos do Agrupamento, em que a Diretora divulga os clubes, cursos, projetos, entre outros.

### **Critério 3 – Pessoas**

- A Escola organiza com alguma regularidade atividades que fazem a ligação das aulas com o mundo empresarial, designadamente para os alunos dos cursos profissionais.
- Coadjuvância em sala de aula.
- Novas rotinas no âmbito da CAF Educação.
- Adequação dos horários dos docentes às suas necessidades pessoais.
- Gestão de recursos humanos feita para combater a indisciplina, o fraco aproveitamento ou a falta de professores.
- Na impossibilidade de substituição de um docente que se encontra a faltar por doença, a diretora procede à distribuição do serviço nos termos da lei.
- Na integração de novos funcionários não docentes, há sempre uma reunião com a Diretora e com a Chefe dos Funcionários.
- No início do ano letivo há uma reunião de receção aos novos docentes.
- Realização de tarefas de aprendizagem de carácter sumativo da mesma disciplina/ano para várias turmas à mesma hora, como resultado do trabalho colaborativo; hora de trabalho comum, no horário, para os docentes da mesma área disciplinar; uso da plataforma *Classroom* como facilitador do trabalho colaborativo.
- Sessões de autoformação dinamizadas por docentes do AEN2.

### **Critério 4 – Parcerias e recursos**

- A equipa de apoio tecnológico garante, com qualidade, a gestão da rede informática.
- A Escola acompanha de forma dinâmica a temática do desenvolvimento sustentável.
- A Escola estabelece parcerias com empresas para a realização de PIT para alunos com CEI e para a realização de estágios no âmbito do ensino profissional; realização da Feira Interdisciplinas; realização da Semana da Saúde, com o apoio do Centro de Saúde, entre outras.
- A Escola promove diversas atividades no âmbito do Ensino Artístico Especializado.
- Ao longo dos anos a Parque Escolar foi melhorando os espaços, com o objetivo de promover o conforto dos elementos da comunidade escolar.
- A Escola assegura aulas presenciais e online como forma de promover os bons resultados escolares.
- Existência de Sala de Estudo e do Projeto SOS Matemática.
- No início do ano letivo, são realizadas reuniões entre pais/EE e Diretora/DT (a Diretora esteve presente no primeiro momento e, posteriormente, o grupo/turma foi acompanhado pelo Diretor de Turma).
- Realização de reunião anual entre a Diretora e os delegados de todas as turmas da escola (auscultação de sugestões e problemas que queiram expor).
- Realização de reuniões entre os representantes dos pais/EE e a Diretora, sempre que necessário, onde são expostas várias situações sobre as quais os pais recebem feedback imediato. A Diretora toma nota das sugestões e promove a resolução de eventuais problemas apontados.
- Sempre que solicitada a escola cede as suas instalações para atividades culturais e desportivas.
- Tablets adquiridos para a Biblioteca Escolar.



## Critério 5 – Processos-chave

- Assistentes operacionais disponíveis para a receção, encaminhamento e a resolução de problemas.
- Disponibilidade de atendimento dos DT fora do horário de atendimento.
- Formação na Área das TIC no sentido de melhorar as práticas pedagógicas (PADDE).
- Implementação de programas pedagógicos específicos.
- Relação com os parceiros de modo a garantir a realização dos estágios.
- Trabalho desenvolvido pela EMAEI.
- Valorização das atividades desenvolvidas pelos alunos.

### 4.2.2. Áreas de melhoria

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

- Problema: Divulgação da Missão e Valores da Escola.
- Sugestão de melhoria:
  - Melhorar a divulgação da Missão e Visão do AE na primeira reunião de DT com os EE, no início do ano letivo. Ao longo do ano letivo, correlacionar a ação ou atividade e a missão do AE. Debater ou refletir sobre a missão e visão em momentos de partilha, inquietações/dúvidas.
- Problema: Inexistência de PE
- Sugestão de melhoria:
  - Elaborar o PE e promover a sua aprovação pelo CP e CG.
- Problema: Política de gestão documental
- Sugestão de melhoria:
  - Definir um sistema de gestão documental, criar um arquivo e promover a sua divulgação e consulta.
- Problema: Apropriação da informação por parte dos colaboradores.
- Sugestão de melhoria:
  - Melhorar os mecanismos de apropriação da informação através da promoção do debate e reflexão sobre as temáticas em reuniões setoriais, ao longo do ano letivo sempre que necessário.
- Problema: Inexistência de uma política de protocolos
- Sugestão de melhoria:
  - Elaborar um regulamento para a gestão de protocolos.
- Problema: Baixa adesão dos alunos aos cursos profissionais
- Sugestão de melhoria:
  - Divulgar os cursos profissionais da ODF nas redes sociais, rádios locais, página Web, através de apresentações multimédia, durante o ano letivo.
- Problema: Não existe divulgação, na Comunidade Escolar, das atividades/ações do PAA
- Sugestão de melhoria:
  - Divulgar o PAA a toda a Comunidade Escolar, através da publicitação das atividades mensais no placard visível do exterior, ao longo do ano letivo.

- Problema: Inexistência de Arquivo Digital de notícias sobre o agrupamento nos diferentes meios de comunicação
- Sugestão de melhoria:
  - Criar um Arquivo Digital com o repositório das notícias sobre o agrupamento nos diferentes meios de comunicação e monitorização dessas notícias (se são positivas ou negativas...).
- Problema: Inexistência de um plano que englobe a política no âmbito da participação dos parceiros.
- Sugestão de melhoria:
  - Elaborar a política do agrupamento relativamente aos protocolos e parcerias, bem como elaborar um plano de parcerias em cada ano letivo, o qual deve ser monitorizado ao longo do ano letivo e avaliado, no final do ano, através de análise SWOT.
- Problema: Gestão do Plano Anual de Atividades
- Sugestão de melhoria:
  - Formar a equipa para acompanhar o PAA. Adotar uma plataforma tecnológica (ex.: INOVAR) para introdução das atividades, respetivas metas e monitorização do seu cumprimento.
- Problema: Monitorização do PADDE
- Sugestão de melhoria:
  - Monitorizar a implementação do PADDE e promover a sua avaliação por parte da equipa responsável pelo PADDE
- Problema: Política de gestão dos recursos humanos
- Sugestões de melhoria:
  - Alinhar a estratégia de gestão e alocação de recursos humanos com as prioridades definidas pela direção.
  - Monitorizar dados relativos à gestão dos RH.
- Problema: Orientação profissional dos alunos.
- Sugestão de melhoria:
  - Divulgar os percursos profissionais existentes no Agrupamento.
- Problema: Colaboração na realização de tarefas e na monitorização de dados
- Sugestão de melhoria:
  - Promover a monitorização de dados de forma colaborativa. Elaborar um plano de tarefas a executar (ex: com a equipa de autoavaliação para concretização dos PAM, professores tutores no Programa de Mentoria) e distribuir as tarefas pelos docentes, após informação e envolvimento por parte da Diretora. Recolher os dados e comunicar os resultados de acordo com os prazos estabelecidos.
- Problema: Atualização do Projeto Educativo.
- Sugestão de melhoria:
  - Criar uma equipa responsável pela atualização do Projeto Educativo, atualizar o PE e divulgar junto da comunidade escolar.
- Problema: Elaborar o manual de acolhimento para pais/EE e alunos
- Sugestão de melhoria:
  - Elaborar um manual de acolhimento para pais/EE e alunos, onde se explicita a política de comunicação da escola. Divulgar o manual de acolhimento na página da escola.

- Problema: Transparência orçamental e financeira
- Sugestão de melhoria:
  - Solicitar ao CG informação acerca das linhas gerais do orçamento anual e publicitar na página da escola.
- Problema: Trabalho colaborativo
- Sugestão de melhoria:
  - Promover com eficácia o trabalho colaborativo através de reuniões online mensais.
- Problema: Melhoria da utilização das TIC.
- Sugestão de melhoria:
  - Promover ações concertadas na utilização das TIC em contexto escolar.
- Problema: Divulgação antecipada das atividades desenvolvidas
- Sugestão de melhoria:
  - Divulgar de forma atempada, ao longo do ano letivo, as atividades junto da comunidade local através do site da Escola.
- Problema: Avaliação das atividades/eventos pelo público
- Sugestão de melhoria:
  - Promover a avaliação das atividades/eventos, por parte do público, devendo os dinamizadores adotar um formulário para o efeito, promover o tratamento estatístico da informação recolhida e divulgar os resultados.
- Problema: Inexistência de um sistema funcional de gestão das reclamações e de tratamento das respetivas respostas
- Sugestão de melhoria:
  - Criar, na página da escola, um “espaço” digital para Reclamações/Elogios e Sugestões.
- Problema: Percurso dos alunos
- Sugestão de melhoria:
  - Criar equipa responsável pelo acompanhamento do percurso dos alunos. Monitorizar o percurso dos alunos na transição para a vida ativa através de um instrumento a desenvolver para o efeito.

### 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:

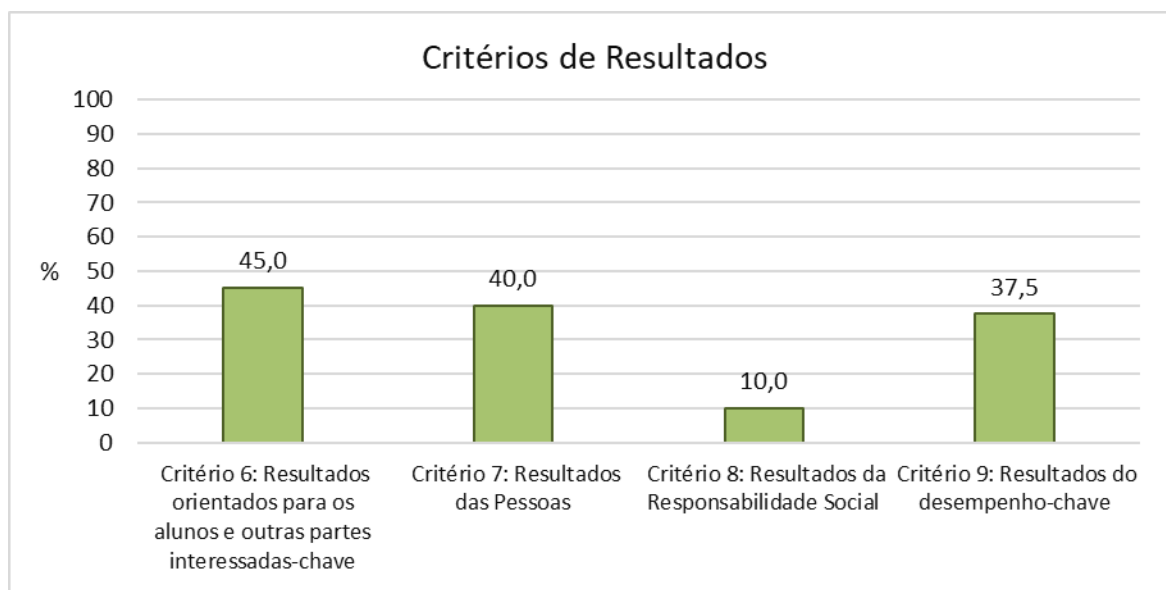


Gráfico 3 – Pontuação dos Critérios de Resultados

#### 4.3.1. Pontos fortes

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

##### **Critério 6 – Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave**

- A Escola aplicou, desde 2012, o programa AVES de avaliação externa das Escolas da Fundação Manuel Leão.
- Auscultação dos alunos através de reuniões da Diretora com os Delegados de Turma.
- Canais de comunicação com alunos e EE.

##### **Critério 7 – Resultados das Pessoas**

- A escola tem sido espaço de partilha de “experiências de vida” profissional e formativas nas áreas disciplinares ou em espaços informais.
- Elevada taxa de resposta do PD aos questionários CAF (professores - 83,2% e Pais/EE - 63,1%).
- O papel social da escola é muito ativo. A escola desde sempre separou os diferentes resíduos (Ecoescola), cede espaços como pavilhão Gimnodesportivo a grupos particulares e associações para a prática desportiva e dinamiza uma associação de cariz solidário (Juventude Amiga).

##### **Critério 8 – Resultados da responsabilidade social**

- A Escola disponibiliza lanches (manhã e tarde) a alunos desfavorecidos; promove diversas campanhas de recolha de alimentos, roupas (projeto “Juventude Amiga”).
- A Escola promove a semana da saúde, sempre com a realização de palestras por especialistas, de rastreios diversos, promotores da educação para a saúde; realizamos ações de educação para os afetos e de educação sexual; dinamizamos o gabinete de apoio ao aluno (GAIA).
- Aplicação dos questionários CAF.

### Critério 9 – Resultados do desempenho-chave

- A percentagem de alunos que concluem os cursos científicos -humanísticos em três anos têm vindo a melhorar substancialmente nos últimos três anos e é superior à dos alunos do país que tinham um nível semelhante antes do secundário.
- Valor acrescentado da utilização das TIC (email institucional e GSuite) na eficiência da comunicação escola-pais/EE e entre colaboradores, principalmente entre o PD.

#### 4.3.2. Áreas de melhoria

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

- Problema: Medição da perceção da imagem global da instituição de ensino e formação e da transparência
- Sugestão de melhoria:
  - o Introduzir nos inquéritos da CAF questões que permitam aferir a perceção sobre a imagem global do agrupamento e sobre a transparência.
- Problema: Monitorizar o número de sugestões recebidas
- Sugestão de melhoria:
  - o Elaborar um documento (formato digital ex. google forms) para a recolha das sugestões. Criar uma equipa de monitorização. Promover a divulgação do link de acesso ao referido documento, por parte do DT, junto dos alunos /EE. Elaborar relatório anual de monitorização elaborado pelo coordenador de DT.
- Problema: Responsabilidade social da instituição
- Sugestão de melhoria:
  - o Monitorizar dados sobre a recolha de resíduos e a ocupação de espaços por entidades externas.
- Problema: Inexistência de um sistema funcional de gestão das reclamações e de tratamento das respetivas respostas
- Sugestão de melhoria:
  - o Criar na página da escola de um “espaço” digital para “Reclamações”.
- Problema: Monitorização da participação em ações de formação fora do âmbito das do Centro de Formação da A23
- Sugestão de melhoria:
  - o Monitorizar a participação em ações de formação ministradas fora do Centro de Formação da A23 e elaborar um relatório final.
- Problema: Divulgação da responsabilidade social para que a perceção seja baseada em factos.
- Sugestão de melhoria:
  - o Criar uma equipa para recolha e tratamento de dados (cedência de espaços, consumos água e eletricidade, separação de resíduos, organização de eventos...).
  - o Garantir que a equipa de comunicação divulga de forma sistemática, ao longo do ano, as ações da responsabilidade social.
- Problema: Grau e importância da cobertura dos media
- Sugestão de melhoria:

- o Monitorizar a presença do agrupamento nos meios de comunicação social e redes sociais (nº de notícias, nº artigos, frequência, âmbito e conteúdo), ao longo do ano letivo.
- Problema: Monitorizar o apoio a cidadãos desfavorecidos
- Sugestão de melhoria:
  - o Monitorizar os apoios sociais concedidos pelo agrupamento. Contar o número de beneficiários e o custo efetivo no final do ano letivo (responsável ASE).
- Problema: Evolução dos resultados internos dos alunos
- Sugestão de melhoria:
  - o Monitorizar a evolução dos resultados internos através de uma análise mais criteriosa dos resultados constantes da plataforma Infoescolas e BIME (Direção e EAA). Divulgar os resultados aos órgãos da escola. Definir apoios/práticas pedagógicas para melhorar os resultados.
- Problema: Eficácia das parcerias e atividades conjuntas
- Sugestão de melhoria:
  - Monitorizar o nº de alunos participantes em atividades promovidas em parceria e criar instrumentos/tabelas comparativas para analisar a evolução desses dados.

## 4.4. Resultados globais

Em termos globais, temos:

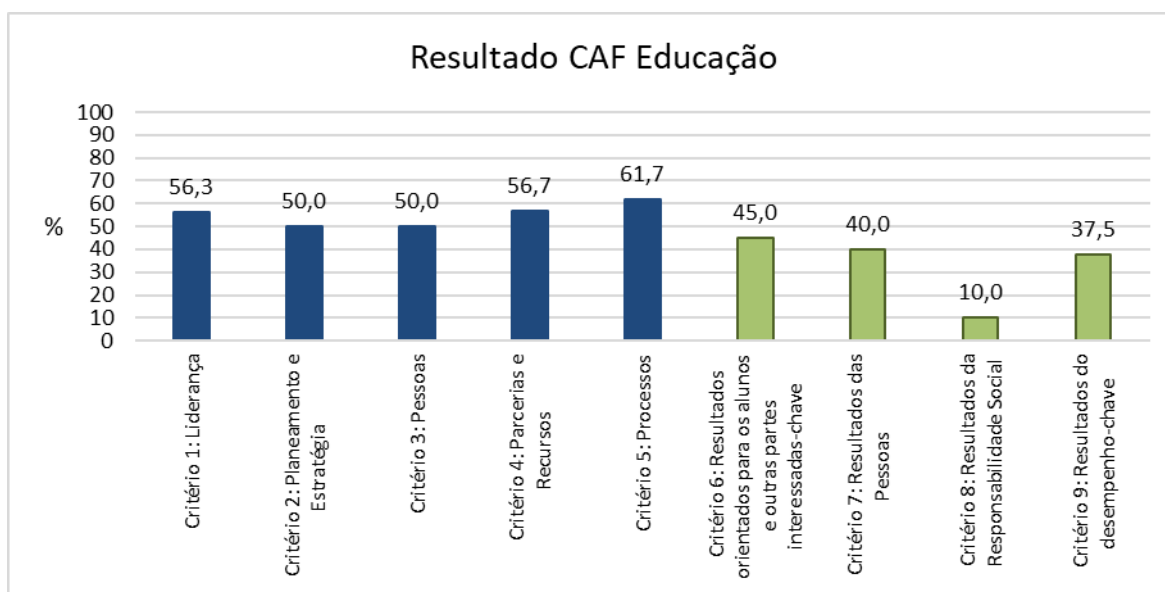


Gráfico 4 – Pontuação CAF Educação

Comparativamente aos resultados (médias) das escolas acompanhadas pela Another Step desde 2018, o agrupamento pontuou abaixo dessa média, mas culminado um trabalho de análise interno bastante robusto e exigente na sua primeira aplicação da CAF Educação. Assim, temos:

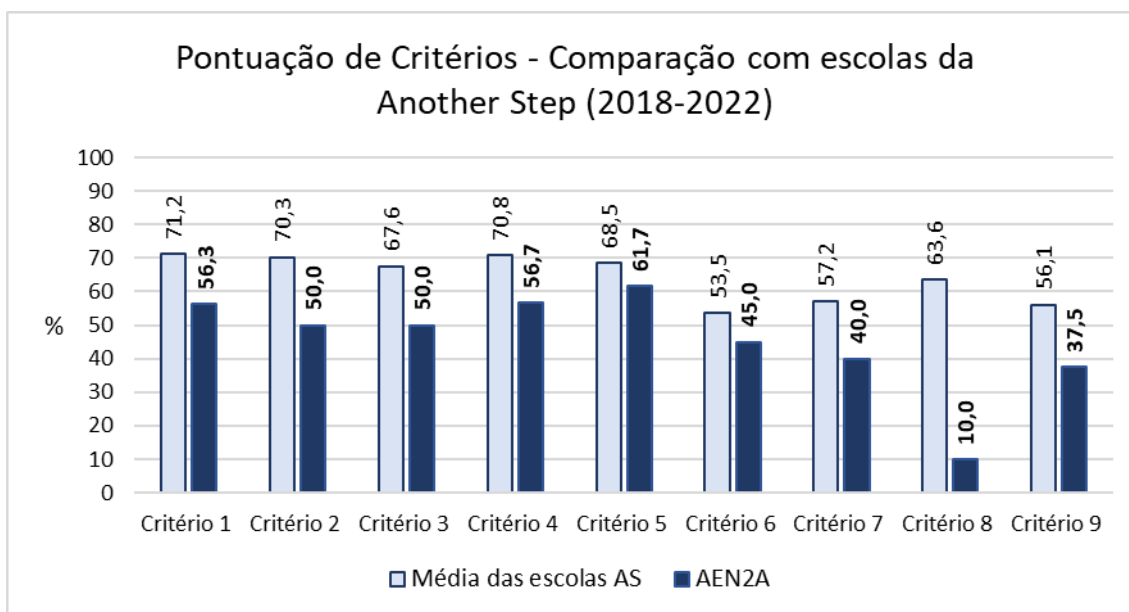


Gráfico 5 – Comparação da pontuação do AEN2A com as médias obtidas pelas escolas da AS, desde 2018

Fundamentalmente, é de referir a pontuação obtida no critério 8 “Resultados da responsabilidade social”, onde a falta de evidências não significa uma ausência de preocupações a este nível, mas a necessidade de melhorar a sua divulgação e recolha estruturada das evidências das ações desenvolvidas.

Os resultados globais de 2022/2023 são, globalmente, satisfatórios, existindo trabalho a efetuar no âmbito dos diversos critérios, com especial incidência nos critérios de resultados. A pontuação é mais baixa nos critérios de resultados, o que indicia a necessidade de melhorar a fase de monitorização e avaliação, de modo a estimular o ciclo de melhoria contínua (PDCA) na gestão dos vários processos do agrupamento. Através da avaliação sistemática será possível promover a reflexão sobre os resultados e a atuação para melhorar os mesmos. Importa rever, monitorizar e tirar conclusões com base nas evidências mobilizadas, para se melhorar o que está menos bem:

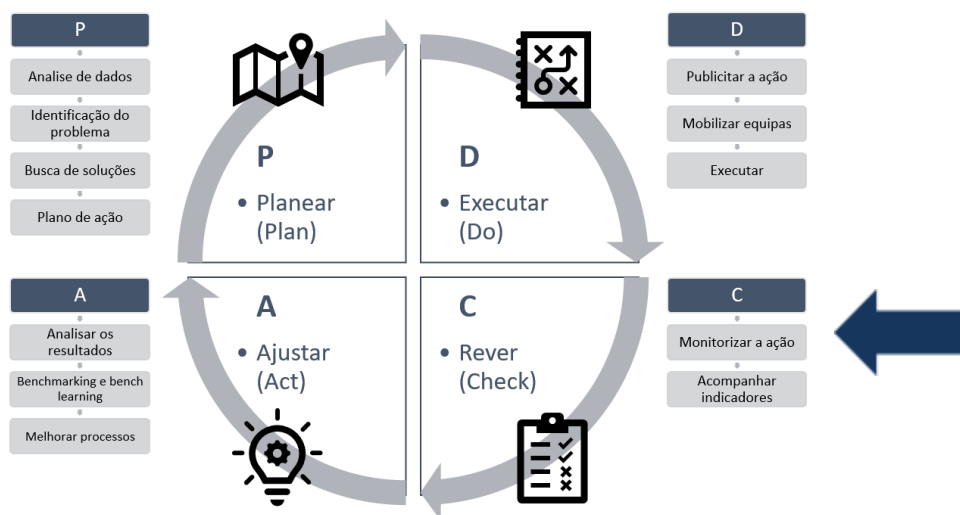


Figura 1 – O AEN2A e o ciclo PDCA



## 5. Áreas de melhoria a implementar<sup>5</sup>

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 Projeto de intervenção da Diretora, 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 com a área de organização e processos e Instalações – conservação e inclusão (40% das sugestões de melhoria), conforme observamos no gráfico seguinte:

---

<sup>5</sup> 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.

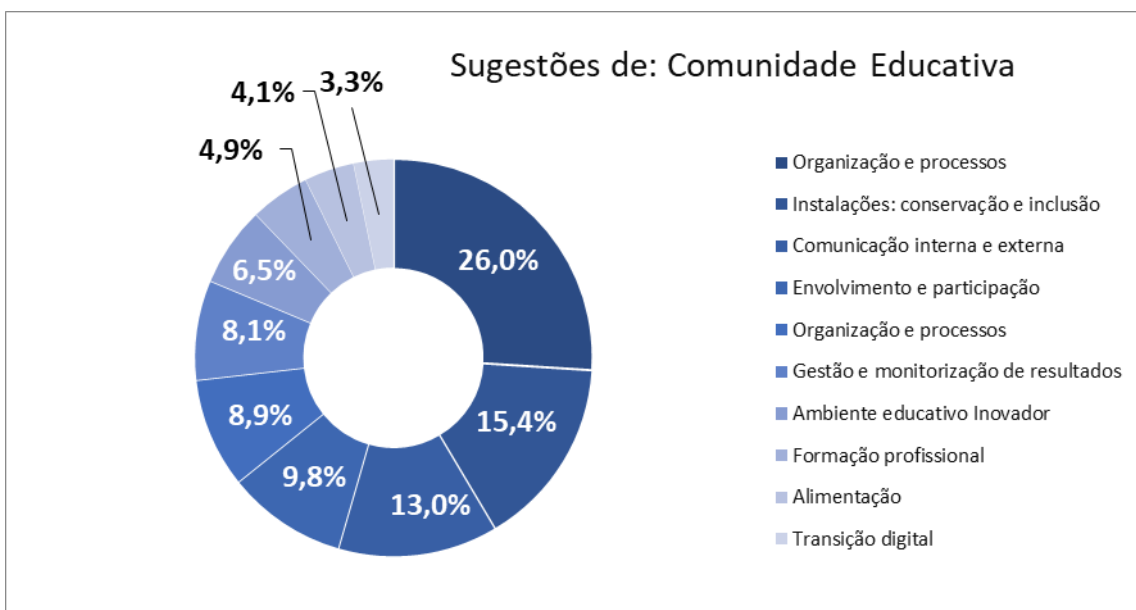


Gráfico 6 – Sugestões de melhoria da comunidade educativa, por áreas de intervenção

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

### 5.1. Sugestões de melhoria apresentadas pela EAA

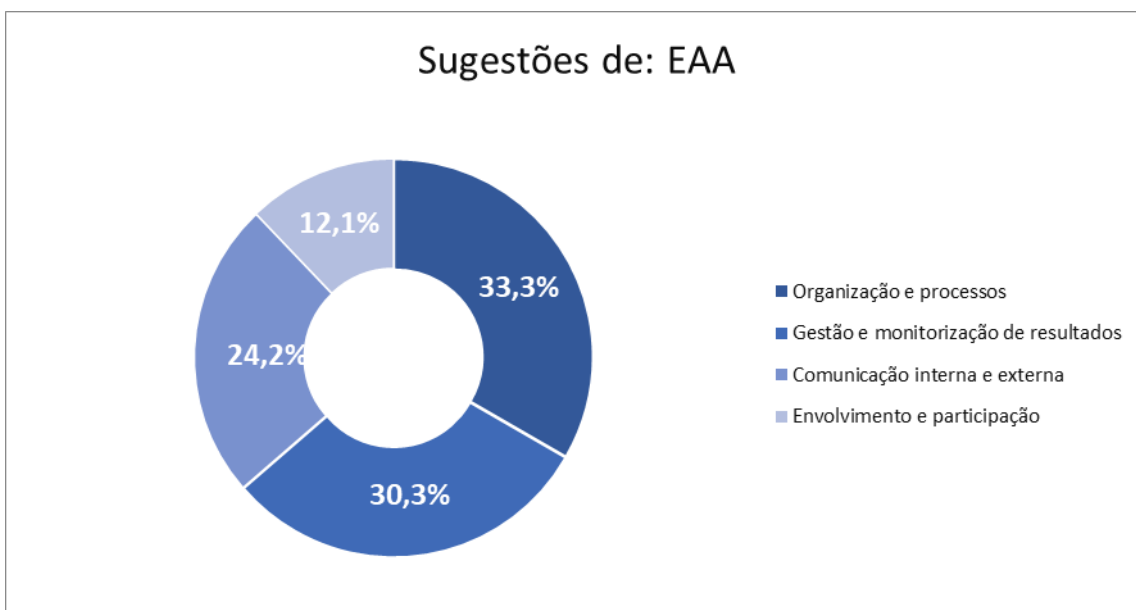


Gráfico 7 – Sugestões de melhoria da EAA, por áreas de intervenção

Em detalhe, são:

- Comunicação interna e externa
  - Divulgar de forma atempada, ao longo do ano letivo, as atividades junto da

- o comunidade local através do site da Escola.
  - o Divulgar o PAA a toda a Comunidade Escolar, através da publicitação das atividades mensais no placard visível do exterior, ao longo do ano letivo.
  - o Divulgar os cursos profissionais da ODF nas redes sociais, rádios locais, página Web, através de apresentações multimédia, durante o ano letivo.
  - o Divulgar os percursos profissionais existentes no Agrupamento.
  - o Elaborar um manual de acolhimento para pais/EE e alunos, onde se explicita a política de comunicação da escola. Divulgar o manual de acolhimento na página da escola.
  - o Garantir que a equipa de comunicação divulga de forma sistemática, ao longo do ano, as ações da responsabilidade social.
  - o Melhorar a divulgação da Missão e Visão do AE na primeira reunião de DT com os EE, no início do ano letivo. Ao longo do ano letivo, correlacionar a ação ou atividade e a missão do AE. Debater ou refletir sobre a missão e visão em momentos de partilha, inquietações/dúvidas.
  - o Solicitar ao CG informação acerca das linhas gerais do orçamento anual e publicitar na página da escola.
- **Envolvimento e participação**
    - o Criar, na página da escola, um “espaço” digital para Reclamações/Elogios e Sugestões.
    - o Elaborar um documento (formato digital ex. google forms) para a recolha das sugestões. Criar uma equipa de monitorização. Promover a divulgação do link de acesso ao referido documento, por parte do DT, junto dos alunos /EE. Elaborar relatório anual de monitorização elaborado pelo coordenador de DT.
    - o Introduzir nos inquéritos da CAF questões que permitam aferir a perceção sobre a imagem global do agrupamento e sobre a transparência.
    - o Promover a avaliação das atividades/eventos, por parte do público, devendo os dinamizadores adotar um formulário para o efeito, promover o tratamento estatístico da informação recolhida e divulgar os resultados.
  - **Gestão e monitorização de resultados**
    - o Criar equipa responsável pelo acompanhamento do percurso dos alunos. Monitorizar o percurso dos alunos na transição para a vida ativa através de um instrumento a desenvolver para o efeito.
    - o Criar uma equipa para recolha e tratamento de dados (cedência de espaços, consumos água e eletricidade, separação de resíduos, organização de eventos...).
    - o Monitorizar a evolução dos resultados internos através de uma análise mais criteriosa dos resultados constantes da plataforma Infoescolas e BIME (Direção e EAA). Divulgar os resultados aos órgãos da escola. Definir apoios/práticas pedagógicas para melhorar os resultados.
    - o Monitorizar a implementação do PADDE e promover a sua avaliação por parte da equipa responsável pelo PADDE
    - o Monitorizar a participação em ações de formação ministradas fora do Centro de Formação da A23 e elaborar um relatório final.
    - o Monitorizar a presença do agrupamento nos meios de comunicação social e redes sociais (nº de notícias, nº artigos, frequência, âmbito e conteúdo), ao longo do ano letivo.
    - o Monitorizar dados relativos à gestão dos RH.

- o Monitorizar dados sobre a recolha de resíduos e a ocupação de espaços por entidades externas.
  - o Monitorizar o nº de alunos participantes em atividades promovidas em parceria e criar instrumentos/tabelas comparativas para analisar a evolução desses dados.
  - o Monitorizar os apoios sociais concedidos pelo agrupamento. Contar o número de beneficiários e o custo efetivo no final do ano letivo (responsável ASE).
  - o Promover a monitorização de dados de forma colaborativa. Elaborar um plano de tarefas a executar (ex: com a equipa de autoavaliação para concretização dos PAM, professores tutores no Programa de Mentoria) e distribuir as tarefas pelos docentes, após informação e envolvimento por parte da Diretora. Recolher os dados e comunicar os resultados de acordo com os prazos estabelecidos.
- **Organização e processos**
    - o Alinhar a estratégia de gestão e alocação de recursos humanos com as prioridades definidas pela direção.
    - o Criar um Arquivo Digital com o repositório das notícias sobre o agrupamento nos diferentes meios de comunicação e monitorizar essas notícias (se são positivas ou negativas...).
    - o Criar uma equipa responsável pela atualização do Projeto Educativo, atualizar o PE e divulgar junto da comunidade escolar.
    - o Definir um sistema de gestão documental, criar um arquivo e promover a sua divulgação e consulta.
    - o Elaborar a política do agrupamento relativamente aos protocolos e parcerias, bem como elaborar um plano de parcerias em cada ano letivo, o qual deve ser monitorizado ao longo do ano letivo e avaliado, no final do ano, através de análise SWOT.
    - o Elaborar o PE e promover a sua aprovação pelo CP e CG.
    - o Elaborar um regulamento para a gestão de protocolos.
    - o Formar a equipa para acompanhar o PAA. Adotar uma plataforma tecnológica (ex.: INOVAR) para introdução das atividades, respetivas metas e monitorização do seu cumprimento.
    - o Melhorar os mecanismos de apropriação da informação através da promoção do debate e reflexão sobre as temáticas em reuniões setoriais, ao longo do ano letivo sempre que necessário.
    - o Promover ações concertadas na utilização das TIC em contexto escolar.
    - o Promover com eficácia o trabalho colaborativo através de reuniões online mensais.

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 entre 27 de fevereiro e 9 de março de 2023, de modo a também serem consideradas na elaboração do Plano de Ações de Melhoria. De todos os públicos consultados (Alunos; Pais/EE, Parceiros, PD e PND), apenas os Parceiros não apresentaram sugestões de melhoria. Entre os contributos da comunidade educativa, foram também consideradas, nas sugestões de melhoria que a seguir se apresentam, as áreas que, no contexto da auscultação realizada, tiveram piores resultados.

## 5.2. Sugestões de melhoria apresentadas pelos Alunos

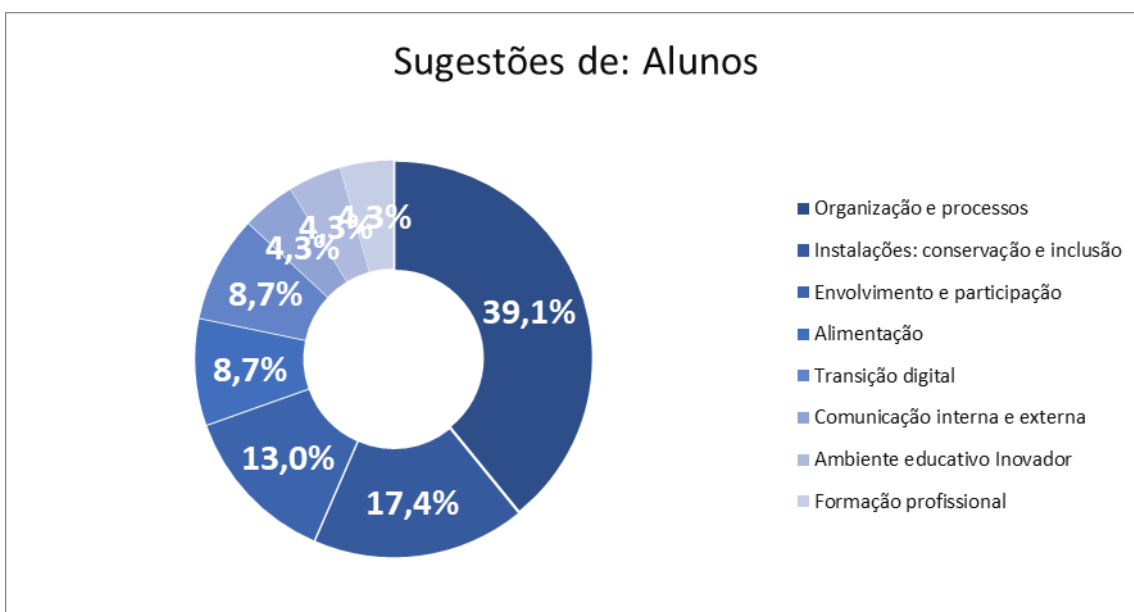


Gráfico 8 – Sugestões de melhoria dos alunos, por áreas de intervenção

Em detalhe, são:

- Alimentação
  - Melhorar o serviço de bar (mais funcionários, horário, mais variedade).
  - Melhorar o serviço de refeitório (qualidade da alimentação, ruído, variedade, tempo de espera na fila).
- Ambiente educativo Inovador
  - Melhorar as atividades pedagógicas.
  - Comunicação interna e externa.
  - Melhorar a informação disponível online.
- Envolvimento e participação
  - Instituir mecanismos ágeis para apresentar reclamações.
  - Reforçar o envolvimento dos alunos na vida escolar, por exemplo através da dinamização de voluntariado.
  - Sensibilizar as associações de estudantes para melhorar o plano de atividades (ex. promover torneios).
- Formação profissional
  - Ministrando formação ao PD e PND ao nível das competências para interagir com os alunos (empatia e respeito).
- Instalações: conservação e inclusão
  - Melhorar a higiene das casas de banho.
  - Melhorar as acessibilidades para pessoas com deficiência (elevadores, rampas).

- o Melhorar as condições das salas de aula (aquecimento, limpeza, ergonomia das cadeiras e mesas, visibilidade dos quadros).
- o Melhorar as condições do recinto escolar (degradação, espaços verdes, limpeza, ruído).
- Organização e processos
  - o Adquirir e disponibilizar cacifos (devido ao peso das mochilas).
  - o Ajustar os horários dos clubes às necessidades dos alunos.
  - o Alargar o horário de atendimento dos serviços da secretaria.
  - o Contratar funcionários e professores (para algumas disciplinas).
  - o Melhorar a gestão da disciplina (aplicação regras).
  - o Promover o respeito pelo ambiente (consciencialização).
  - o Reforçar a segurança no interior da escola.
  - o Sensibilizar a autoridade competente sobre a necessidade de disciplinar o estacionamento junto às escolas do AEN2A (veículos bloqueiam o uso da passadeira).
  - o Sensibilizar a autoridade competente sobre a necessidade de melhorar a frequência e horários dos transportes públicos que servem a escola.
- Transição digital
  - o Melhorar os equipamentos tecnológico (internet, computadores, projetores).
  - o Promover au utilização de tecnologias na sala de aulas.

### 5.3. Sugestões de melhoria apresentadas pelos Pais/EE:

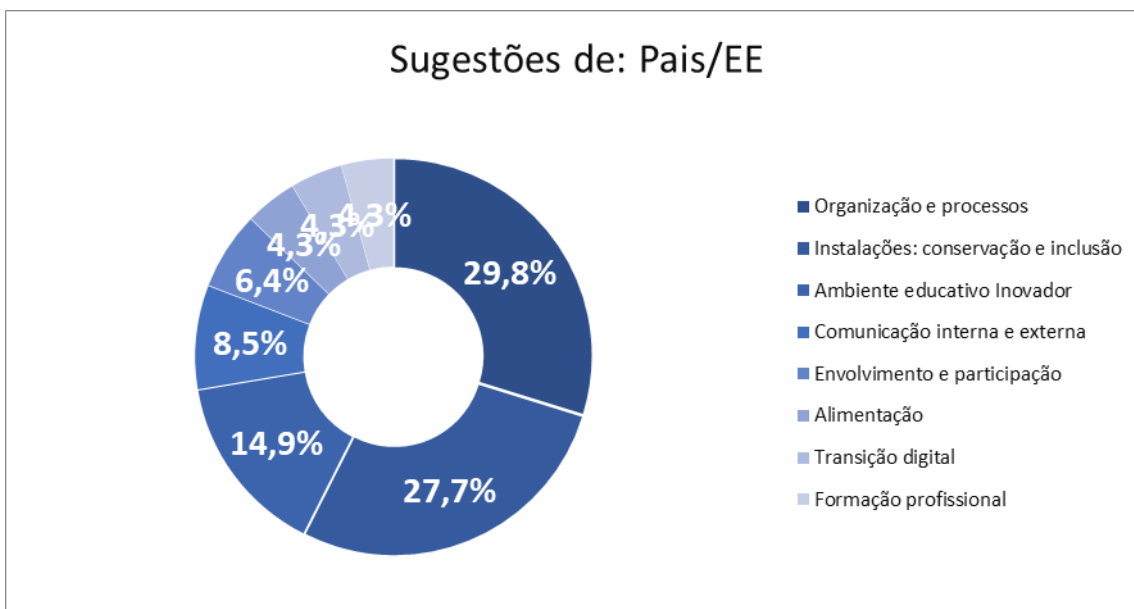


Gráfico 9 – Sugestões de melhoria dos pais/EE, por áreas de intervenção

Em detalhe, são:

- Alimentação
  - Melhorar o serviço de bar (horário, variedade da alimentação, abrir durante a hora de almoço).
  - Melhorar o serviço de refeitório (mesas, qualidade e quantidade da comida, local para aquecer almoço de casa).
- Ambiente educativo inovador
  - Abrir a escola à comunidade. Promover mais atividades em dias comemorativos e atividades em conjunto com outras associações e instituições existentes.
  - Colocar os alunos a pensar e a questionar como seres individuais.
  - Dinamizar projetos que incluam a sociedade e as famílias (p.ex. reciclagem/ espaços verdes, horta na escola, etc).
  - Inovar nos métodos de ensino.
  - Melhorar a preparação dos alunos para a “vida real” e mercado de trabalho.
  - Promover atividades pelos alunos junto da comunidade local (ex. atividades de música junto de instituições de idosos, jardins de infância; leitura de histórias junto de crianças, iniciativas ambientais, entre outras iniciativas que promovam conhecimento e novas competências).
  - Promover mais atividades fora da escola, viagens no âmbito de disciplinas (ex. inglês, por exemplo viagem a Inglaterra, ou Espanha no âmbito da disciplina de espanhol como fazem outras escolas) e visitas de estudo onde se pode aprender a matéria de forma mais divertida e apelativa.
- Comunicação interna e externa
  - Melhorar a comunicação com os Pais/EE e a comunidade escolar.
  - Melhorar a comunicação entre a Direção da Escola e os pais/EE.
  - Rever o Website para melhorar a clareza, informação e respetiva organização.
  - Sensibilizar a associação de pais para melhorar a comunicação com os Pais/EE.
- Envolvimento e participação
  - Envolver as famílias no processo educativo desenvolvido pelo agrupamento.
  - Possibilitar a apresentação e promover o tratamento de reclamações (resposta).
  - Promover o envolvimento dos Pais/EE nas atividades do AEN2A.
- Formação profissional
  - Capacitar o PD com competências para tratar os alunos com igualdade.
  - Promover formação ao PD para melhorar as competências ao nível do relacionamento com os alunos.
- Instalações: conservação e inclusão
  - Assegurar que todos os quadros brancos estão em condições.
  - Colocar cortinas escuras nas janelas.
  - Criar mais sombras nos espaços exteriores.

- o Disponibilizar cacifos para os alunos.
- o Instalar aquecimento nas salas de aula.
- o Melhorar a higiene das casas de banho.
- o Melhorar as acessibilidades para pessoas com deficiência (abrigo para a chuva, rampas, piso da Escola).
- o Melhorar as condições das salas (ergonomia das cadeiras, armários partidos, aquecimento, janelas avariadas, equipamento desatualizado).
- o Melhorar as condições do campo de futebol.
- o Melhorar as condições dos edifícios e do recinto escolar (piso exterior, piso do refeitório, aquecimento, alpendres, espaços exteriores).
- o Melhorar o controlo de entradas e saídas.
- o Substituir as cadeiras utilizadas pelo 2º ciclo do Tramagal pois são demasiado altas.
- o Substituir as mesas do refeitório que se estão a desfazer.
- Organização e processos
  - o Diversificar a oferta educativa (opções cursos profissionais).
  - o Dotar o agrupamento de mais funcionários.
  - o Melhorar a avaliação das aprendizagens (uniformidade de critérios).
  - o Melhorar as atividades de enriquecimento escolar.
  - o Melhorar o apoio às crianças com necessidades especiais.
  - o Melhorar o horário dos clubes.
  - o Melhorar o serviço de psicologia.
  - o Melhorar o serviço prestado pela biblioteca (horário, variedade dos livros, professores de apoio).
  - o Melhorar o serviço prestado pela secretaria (qualidade do atendimento, horário, problemas têm de ser resolvidos na sede do agrupamento).
  - o Proibir os alunos a fumar em frente à Escola (saúde, exemplo).
  - o Promover o acompanhamento especializado dos alunos que precisam de melhorar os resultados escolares (professores de apoio).
  - o Reduzir o *bullying*.
  - o Sensibilizar a autoridade competente sobre a necessidade de disciplinar o estacionamento junto às escolas do AEN2A (veículos bloqueiam o uso da passadeira).
  - o Sensibilizar a autoridade competente sobre a necessidade de melhorar a frequência e horários dos transportes públicos que servem a escola.
- Transição digital
  - o Melhorar as plataformas da escola de apoio aos Pais/EE.
  - o Melhorar os equipamentos tecnológicos (internet, computadores, projetores).



#### 5.4. Sugestões de melhoria apresentadas pelo Pessoal Docente:

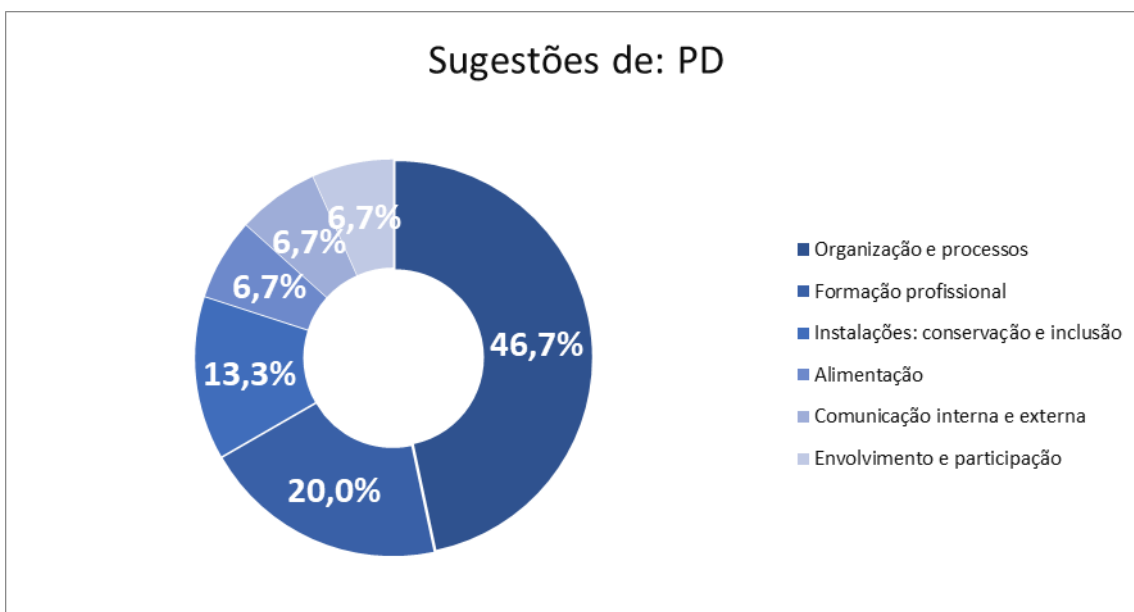


Gráfico 10 – Sugestões de melhoria do PD, por áreas de intervenção

Em detalhe, são:

- Alimentação
  - Melhorar o serviço de bar (horário).
- Comunicação interna e externa
  - Melhorar a comunicação entre o PD e a gestão (desburocratizar o processo, reuniões online, reforçar as mensagens importantes).
- Envolvimento e participação
  - Reforçar a intervenção do PD nas tomadas de decisão.
- Formação profissional
  - Melhorar a formação disponibilizada ao PD (horário, diversificação, formações específicas apenas em Lisboa e Porto).
  - Promover formação ao PD para os capacitar com competências técnicas e comportamentais para desenhar e/ou implementar projetos de inovação.
  - Promover formação ao PND para melhorar as competências ao nível do relacionamento com a comunidade escolar.
- Instalações: conservação e inclusão
  - Melhorar a limpeza dos espaços comuns.
  - Melhorar as condições dos edifícios (degradação).
- Organização e processos
  - Atribuir as salas mais acessíveis a docentes de mais idade ou com problemas de saúde.

- o Aumentar o número de funcionários.
- o Criar condições organizacionais e técnicas para o trabalho de equipa entre docentes, departamentos e conselhos de turma.
- o Melhorar a gestão de RH (progressão nas carreiras, reconhecimento).
- o Melhorar o serviço da biblioteca (horário, recursos humanos).
- o Promover a felicidade no trabalho.
- o Reduzir a burocracia associada às funções do PD.

## 5.5. Sugestões de melhoria apresentadas pelo Pessoal Não Docente

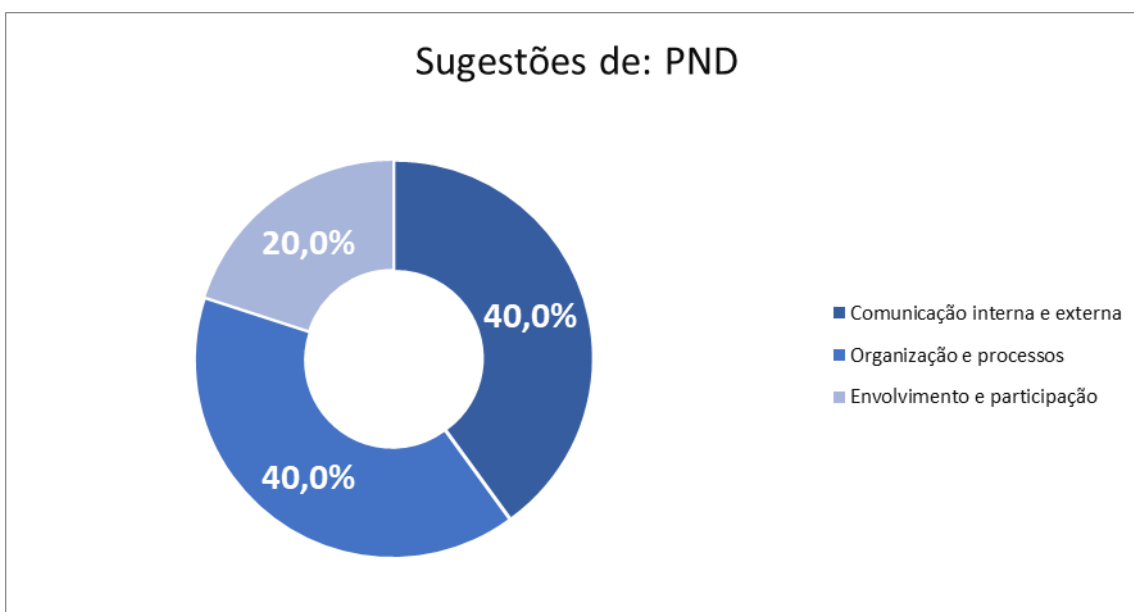


Gráfico 11 – Sugestões de melhoria do PND, por áreas de intervenção

Em detalhe, são:

- Comunicação interna e externa
  - o Melhorar a circulação de informação.
  - o Melhorar a comunicação entre a Direção e o PND.
- Envolvimento e participação
  - o Reforçar os mecanismos de consulta e diálogo entre o PND e a gestão.
- Organização e processos
  - o Melhorar a aplicação do sistema de avaliação de desempenho.
  - o Melhorar a gestão de RH (reconhecimento esforço individual e de equipa).

## 6. Conclusão<sup>6</sup>

A aplicação do modelo CAF permitiu perceber que a escola apresenta, globalmente, um conjunto de boas práticas de gestão no desenvolvimento da sua missão.

Os resultados globais são positivos, carecendo os critérios de resultados de uma intervenção com vista à melhoria. Da análise efetuada ficou claro que urge reforçar a adoção do ciclo PDCA em todos os processos que a escola desenvolve, bem como um maior esforço na adoção de estratégias para a recolha e registo de evidências.

A alteração administrativa, resultante do início de funções por parte da autarquia na gestão do PND, provocou constrangimentos na apropriação da informação respeitante à calendarização do preenchimento dos questionários de satisfação.

---

<sup>6</sup> Conclusão: Identificação dos principais resultados da AA; fatores críticos de sucesso; constrangimentos (dificuldades sentidas durante a AA); lições aprendidas durante a AA.

## 7. Apêndices<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> 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. ).

## 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:

<b>Critérios de Meios</b>	<b>54,9</b>
<b>Critério 1. Liderança</b>	<b>56,3</b>
1.1. Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores	55,0
1.2. Gerir a instituição de ensino e formação, o seu desempenho e a sua melhoria contínua	60,0
1.3. Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta	50,0
1.4. Gerir de forma eficaz as relações com as autoridades políticas e outras partes interessadas	60,0
<b>Critério 2. Planeamento e estratégia</b>	<b>50,0</b>
2.1. Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante	50,0
2.2. Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida	50,0
2.3. Comunicar e implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização e rever de forma regular	50,0
2.4. Planear, implementar e rever a inovação e a mudança	50,0
<b>Critério 3. Pessoas</b>	<b>50,0</b>
3.1. Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidade com o planeamento e a estratégia	50,0
3.2. Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais	45,0
3.3. Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar	55,0
<b>Critério 4. Critério Parcerias e recursos</b>	<b>56,7</b>
4.1. Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações	55,0
4.2. Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos	55,0
4.3. Gerir os recursos financeiros	60,0
4.4. Gerir o conhecimento e a informação	70,0
4.5. Gerir os recursos tecnológicos	60,0
4.6. Gerir os recursos materiais	40,0

<b>Critério 5. Processos</b>	<b>61,7</b>
5.1. Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática	65,0
5.2. Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/partes interessadas	65,0
5.3. Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e formação e com outras organizações	55,0

<b>Critérios de Resultados</b>	<b>33,1</b>
--------------------------------	-------------

<b>Critério 6. Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave</b>	<b>45,0</b>
6.1. Medições da perceção	70,0
6.2. Medições do desempenho	20,0

<b>Critério 7. Resultados das pessoas</b>	<b>40,0</b>
7.1. Medições da perceção	40,0
7.2. Medições do desempenho	40,0

<b>Critério 8. Resultados da responsabilidade social</b>	<b>10,0</b>
8.1. Medições da perceção	10,0
8.2. Medições do desempenho	10,0

<b>Critério 9. Resultados do desempenho-chave</b>	<b>37,5</b>
9.1. Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos	55,0
9.2. Resultados internos: nível de eficiência	20,0

O AEN2 apresenta o seguinte resultado final quantitativo, de acordo com o sistema de pontuação da CAF Educação:

<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>45,2</b>
------------------------	-------------









## Anexos<sup>13</sup>

Listagem de documentos complementares ao processo CAF Educação:

- AEN2A CAF-Educação Relatório Estatístico Pais/EE
- AEN2A CAF-Educação Relatório Estatístico Alunos
- AEN2A CAF-Educação Relatório Estatístico Parceiros
- AEN2A CAF-Educação Relatório Estatístico PD
- AEN2A CAF-Educação Relatório Estatístico PND

---

<sup>13</sup> Anexos: Listagem de anexos e outros documentos que, não fazendo parte do relatório, contribuem para a sua melhor leitura ou contêm dados complementares ao processo CAF Educação (ex: relatórios estatísticos e outros).

## Bibliografia e fontes consultadas

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