

Relatório Final

CAF Educação

Agrupamento de Escolas Nº 2 de Beja



Apoio:

another  step

Índice

CAPA	ERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.
ÍNDICE	2
ÍNDICE DE FIGURAS	3
ÍNDICE DE GRÁFICOS	3
ÍNDICE DE TABELAS	3
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	4
DEFINIÇÃO DE TERMOS	5
1. SUMÁRIO EXECUTIVO	7
2. ENQUADRAMENTO	8
3. PREPARAÇÃO E CONDUÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO	9
4. RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO	11
4.1. TAXAS DE PARTICIPAÇÃO	11
4.2. CRITÉRIOS DE MEIOS	14
4.2.1. PONTOS FORTES	14
4.2.2. ÁREAS DE MELHORIA	16
4.4. CRITÉRIOS DE RESULTADOS.....	20
4.4.1. PONTOS FORTES	20
4.4.2. ÁREAS DE MELHORIA	22
4.5. RESULTADOS GLOBAIS	23
5. ÁREAS DE MELHORIA A IMPLEMENTAR	26
5.1. SUGESTÕES DE MELHORIA APRESENTAS PELA EAA	27
5.2. SUGESTÕES DE MELHORIA APRESENTAS PELOS ALUNOS	30
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. ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO	ERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.
ANEXOS	ERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.

Índice de figuras

FIGURA 1 – O AEN2B E O CICLO PDCA	24
---	----

Índice de gráficos

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DAS TAXAS DE PARTICIPAÇÃO DOS PÚBLICOS INQUIRIDOS NAS DUAS ÚLTIMAS APLICAÇÕES DA CAF EDUCAÇÃO NO AEN2B	12
GRÁFICO 2 - COMPARAÇÃO DAS TAXAS DE PARTICIPAÇÃO DO AEN2B COM A MÉDIA DAS PARTICIPAÇÕES DAS ESCOLAS ACOMPANHADAS PELA AS	12
GRÁFICO 3 – PONTUAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE MEIOS	14
GRÁFICO 4 – PONTUAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE RESULTADOS	20
GRÁFICO 5 – PONTUAÇÃO CAF EDUCAÇÃO	23
GRÁFICO 6 – COMPARAÇÃO DA PONTUAÇÃO DO AEN2B COM AS MÉDIAS OBTIDAS PELAS ESCOLAS DA AS, DESDE 2018	23
GRÁFICO 7 – PONTUAÇÃO DA CAF EDUCAÇÃO OBTIDA PELO AEN2B NAS DUAS ÚLTIMAS APLICAÇÕES DO MODELO.....	24
GRÁFICO 8 – SUGESTÕES DE MELHORIA DA COMUNIDADE EDUCATIVA, POR ÁREAS DE INTERVENÇÃO	27
GRÁFICO 9 – SUGESTÕES DE MELHORIA DA EAA, POR ÁREAS DE INTERVENÇÃO	27
GRÁFICO 10 – SUGESTÕES DE MELHORIA DOS ALUNOS, POR ÁREAS DE INTERVENÇÃO	30
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.....	10
TABELA 2 – REUNIÕES DA EAA.....	10
TABELA 3 – TAXAS DE PARTICIPAÇÃO NA INQUIRÇÃO CAF EDUCAÇÃO	11

Lista de siglas e acrónimos

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

Definição de termos¹

- Aluno/Formando..... Pessoas que estão a aprender num contexto organizado e estruturado e/ou que frequentam um curso de formação.
- Análise SWOT..... Análise dos Pontos fortes (Strengths), dos Pontos fracos (Weaknesses), das Oportunidades (Opportunities) e das Ameaças (Threats) de, e para, uma organização.
- Bench 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.

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).

Este ciclo de auto-avaliação teve início no ano letivo de 2021-22 e termina com o presente relatório que servirá de base à elaboração do Plano de Melhorias e ainda ao Projeto Educativo 2022-2025.

Foram identificados quer nos critérios de meios, quer nos critérios de resultados pontos fortes donde salientamos o que nos parece ser basilar na procura de melhoria de todo o processo educativo e que reside no critério da liderança em que se verifica que a Direção, em articulação com os órgãos de gestão e estruturas educativas, define indicadores de desempenho interno. Os resultados são apresentados e analisados nas diferentes estruturas pedagógicas. Verifica-se ainda, no mesmo parâmetro- liderança-, uma preocupação em implementar modelos de referência para a gestão da qualidade total (CAF Educação, EQAVET) que implicam mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação dos colaboradores e alunos. Acreditamos que estes processos criam as condições necessárias na procura permanente de melhoria do processo ensino-aprendizagem.

Não obstante, também foram identificadas diversas áreas onde é necessário intervir para melhorar. Estão incluídas neste relatório indicação ou sugestões de ações de melhoria. A partir daqui caberá a todos os intervenientes neste processo definir as áreas de intervenção prioritárias e elaborar, em articulação, o Projeto Educativo e o Plano de Melhorias em consonância com as mesmas.

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

2. Enquadramento³

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

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

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

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

- Obter um diagnóstico qualitativo e quantitativo do desempenho da nossa organização, bem como um plano de melhorias com as ações de melhoria prioritária;
- Obter um diagnóstico qualitativo e quantitativo do desempenho da nossa organização que ajude e suporte a elaboração do próximo Projeto Educativo (2022-2025);
- Desencadear hábitos de reflexão interna sobre as questões da qualidade educativa, e
- Incentivar os vários membros da comunidade educativa para uma participação, cada vez mais ativa, no processo educativo, valorizando o seu papel neste processo.

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 **Erro! A origem da referência não foi encontrada.** (p. **Erro! Marcador não definido.**). Assim, o desenvolvimento das atividades teve lugar entre abril e outubro 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 **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**, p. **Erro! Marcador não definido.**).

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.

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

Tabela 1 – Constituição da EAA

EAA:	Nome
Coordenador da EAA	Maria de Fátima Fortunato Fernandes
Representantes do Pessoal Docente (PD)	Coordenadores de todos os departamentos curriculares Coordenadores de diretores de turma de todos os ciclos de ensino Coordenador do ensino de adultos

EAA – Equipa de Autoavaliação.

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

Tabela 2 – Reuniões da EAA

Datas	Objeto da reunião
Abril (4 ^{as} feiras, 14h30-17h30)	Formação CAF
Abril (4 ^{as} feiras, 14h30-17h30)	Planeamento
Maio, Junho, Julho (4 ^{as} feiras, 14h30-17h30)	Diagnóstico e Pesquisa de evidências
Setembro (4 ^{as} feiras, 14h30-17h30)	Relatório de Autoavaliação e Plano de Melhorias
Outubro/Novembro	Sessão de apresentação de resultados

4. Resultados da autoavaliação

Quantos 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 **Erro! A origem da referência não foi encontrada.** (p. **Erro! Marcador não definido.**).

Os resultados da autoavaliação feita através da aplicação da metodologia CAF Educação têm por base o Relatório da EAA. 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 23 e 27 de maio de 2022, reforçado com um segundo período de inquirição, entre 2 e 7 de junho. 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	1478	293	19,8%
Pais/EE	2157	546	25,3%
PD	281	188	66,9%
PND	92	15	16,3%

Globalmente as taxas de participação foram baixas. O grau de adesão a esta iniciativa apresenta os níveis mais elevados no PD. A participação dos pais/EE, dos alunos e PND foi pouco satisfatória. 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.

Até 2017 era hábito usar apenas amostras para a inquirição, pelo que os resultados de 2019 se referem a valores relativos à mostra utilizada. Desta forma, não devem ser feitas extrapolações relativas aos resultados anteriores a 2018. Só a partir de 2018 a Another Step passou a inquirir toda a população e parceiros/stakeholders através de questionários on-line.

Embora a aplicação da CAF esteja recomendada a cada dois anos, as últimas aplicações da CAF Educação (a toda a população) no agrupamento foram feitas em 2019 e 2022. Os resultados obtidos demonstram uma melhoria na participação dos alunos, pais/EE e pessoal docente, embora se tenha assistido a uma diminuição da participação no pessoal não docente. Repare-se no gráfico seguinte:

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.

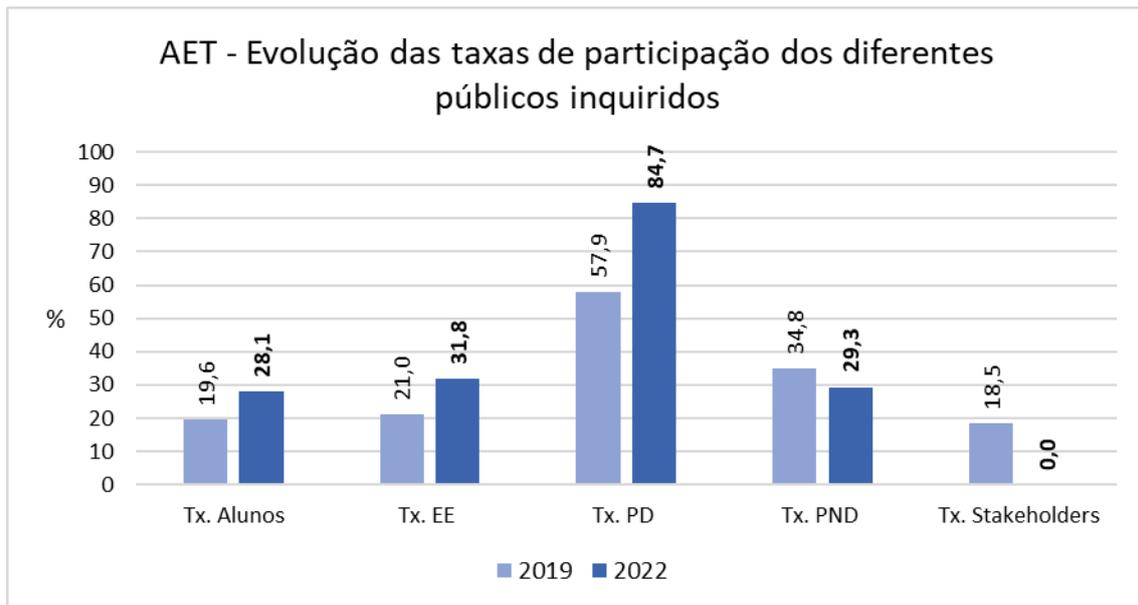


Gráfico 1 – Evolução das taxas de participação dos públicos inquiridos nas duas últimas aplicações da CAF Educação no AEN2B

Será de se analisar a forma como foi implementada a política de comunicação (se os prazos de comunicação foram cumpridos e se os instrumentos de divulgação previstos foram usados) 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, os resultados do agrupamento foram globalmente abaixo do esperado, excetuando a participação do pessoal docente (PD), como se pode observar no gráfico seguinte:

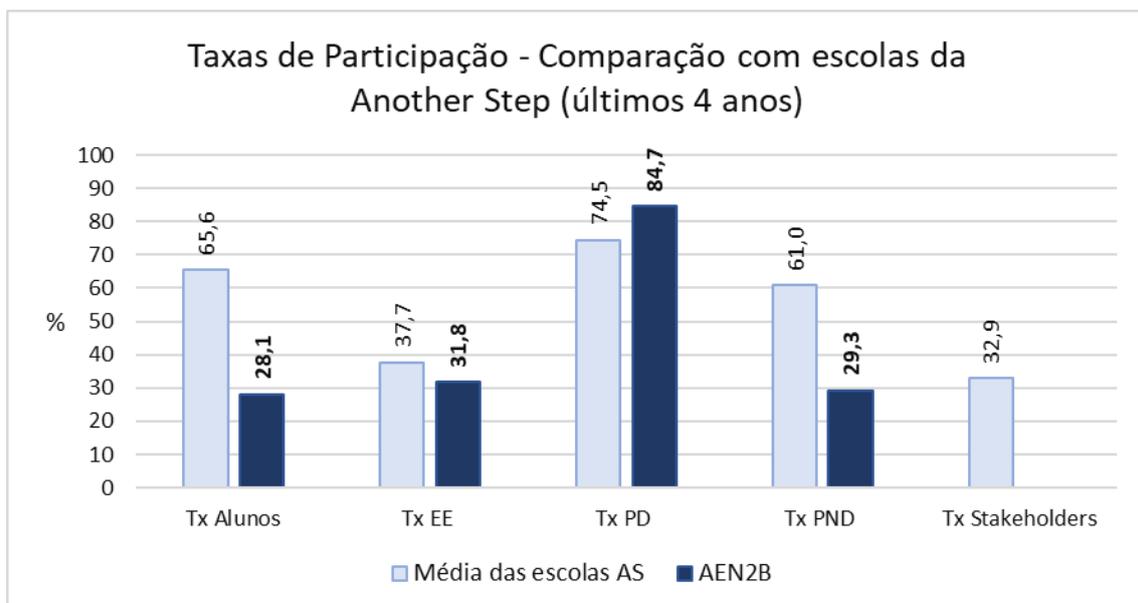


Gráfico 2 - Comparação das taxas de participação do AEN2B com a média das participações das escolas acompanhadas pela AS

De referir que na próxima aplicação da CAF Educação deverá ser dada particular atenção à participação do Pessoal Não Docente, para tentar reverter a sua habitual falta de participação num

processo de autoavaliação com esta importância. Será mesmo de, em reunião com este público, tentar compreender o que leva a esta sistemática baixa participação.

Por fim, urge referir que a forma como o modelo foi usado nas anteriores aplicações 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.

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:

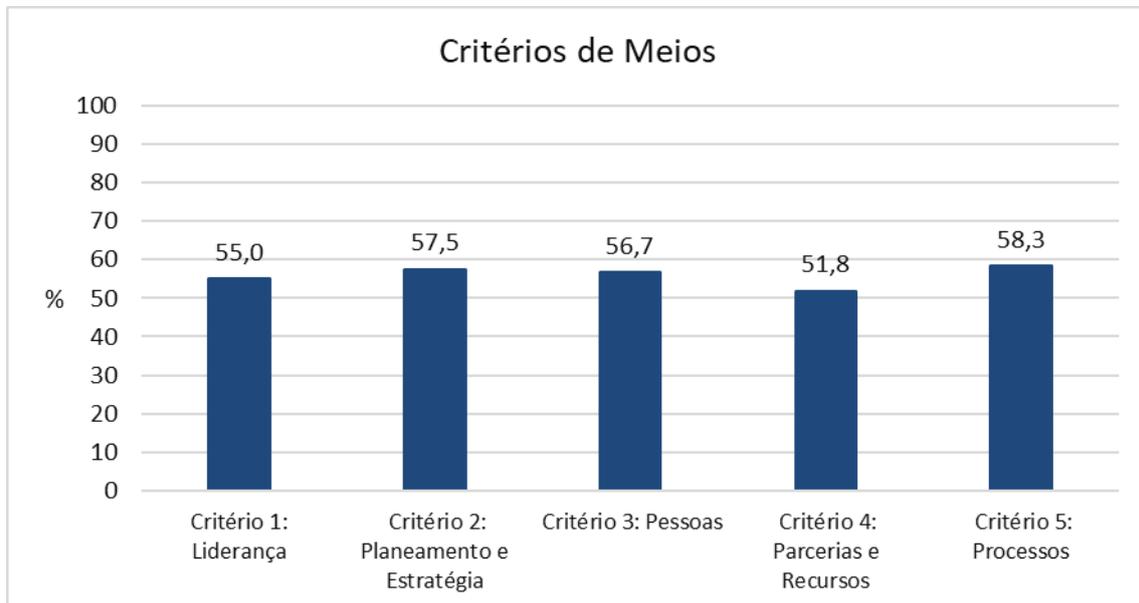


Gráfico 3 – Pontuação dos Critérios de Meios

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:

Critério 1 – Liderança

- Reflexão regular (trianual) do PEE, elencando as necessidades de alteração face aos desenvolvimentos sociais e técnicos, com base no relatório da CAF Educação. O Conselho Geral aprova o projeto educativo e o relatório da sua avaliação no término deste, dando indicações para a elaboração do PEE seguinte. Cada PEE é planeado e pensado tendo em consideração os diversos pareceres e interesses dos representantes da comunidade educativa assim como os resultados dos inquéritos CAF;
- Definição no PEE da missão e valores do agrupamento, ocorrendo a sua divulgação em várias ações embora sem um plano estruturado de divulgação;
- Aplicação periódica da CAF educação;
- O PE tem objetivos e metas claras e mensuráveis quanto aos resultados escolares;
- A Direção, em articulação com os órgãos de gestão e estruturas educativas, define indicadores de desempenho interno. Os resultados são apresentados e analisados nas diferentes estruturas pedagógicas;
- O agrupamento implementa modelos de referência para a gestão da qualidade total (CAF Educação, EQAVET);
- Existem mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação dos colaboradores através da CAF Educação;

- Existe um circuito de comunicação bem montado e eficaz. Boa e célere disseminação, por parte da Direção, de toda a informação aos docentes através dos meios/canais de comunicação do agrupamento;
- Os eventos são divulgados nas redes sociais. A organização promove relações com diversas entidades incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida do agrupamento, nomeadamente a feira romana em parceria com a CMB.

Critério 2 - Planeamento e estratégia

- Existência de documentos estruturantes adequados (ex. PEE prevê objetivos estratégicos e operacionais; PAA anual e respetivo relatório de avaliação, Planos de Melhoria, etc);
- A organização recolhe informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante, numa tentativa de monitorização constante;
- Existência de uma política sobre responsabilidade social;
- A comunicação chega a todos os intervenientes através dos canais de comunicação do agrupamento que estão bem implementados;
- Existência de ações de inovação e mudança. A Direção é atenta e aberta a todas as possibilidades de melhoria neste sentido como indica a existência do PADDE, de um laboratório STEM de uma disciplina de oferta de escola STEM, etc. Promoveu a candidatura a um centro de ciência viva e atualmente promove a candidatura a um centro tecnológico. Incentiva projetos internacionais como os projetos Erasmus mais.

Critério 3 – Pessoas

- Avaliação anual das necessidades de recursos humanos e de acordo com o que é legalmente possível fazer, adequação dos horários de acordo com as necessidades mais prementes;
- Conciliação da vida profissional e necessidades pessoais, sempre que possível;
- Assim que um professor falta por doença, o Diretor procede, dentro do possível, à distribuição do serviço docente até à chegada do professor substituto;
- A organização é a escola preferida por alguns docentes apesar de mais longe das suas residências;
- A Direção tem tentado por todas as vias fornecer formação na área das tecnologias aos docentes, inclusive através de uma parceria com o Município;
- Existência do PADDE com ações de formação diversas que tem como objetivo que as pessoas possam desenvolver continuamente as suas competências;
- Existência de um protocolo com a CMB para formação para desenvolvimento de competências na área STEM;
- A Escola organiza com alguma regularidade atividades que fazem a ligação das aulas com o mundo empresarial, designadamente para os alunos dos cursos profissionais;
- Aplicação da CAF Educação e uma equipa de autoavaliação que faz Planos de Melhoria assim como apresenta os seus relatórios;
- Existência de um plano de segurança e uma equipa de segurança.

Critério 4 – Parcerias e recursos

- A escola desenvolve parcerias multifacetadas como por exemplo com empresas para a realização de estágios no âmbito da FCT ou com o Centro de Saúde para realização de

atividades relacionadas com a saúde escolar. São também realizadas parcerias diversas no âmbito do programa Erasmus;

- A Direção define as tarefas e responsabilidades, nomeia coordenadores e constitui equipas;
- A Direção recebe sempre que solicitado alunos, EE, representantes dos EE, delegados de turma;
- Formação partilhada por docentes da escola aquando da necessidade do ensino à distância;
- Disseminação, por parte da Direção, de toda a informação a todos os docentes através dos meios/canais de comunicação do agrupamento;
- A gestão dos recursos tecnológicos são uma das prioridades da Direção. Existência de um PADDE e de laboratório STEM com os respetivos coordenadores e equipa e trabalho. Equipe de trabalho para candidatura a um centro tecnológico;
- Existência de uma equipa de segurança a funcionar bem com simulacros regulares;
- Boas condições de acessibilidade aos edifícios.

Critério 5 – Processos-chave

- São adotadas medidas de apoio com vista à promoção do sucesso educativo. Estas são habitualmente focadas em atribuir um professor de apoio para os alunos com fraco desempenho e uma avaliação de acordo com o perfil do aluno (testes e exercícios adaptados ao aluno);
- Aplicação da CAF Educação para identificação de expectativas de produtos e serviços dos alunos e E.E em relação à escola;
- São apresentados em todos os períodos pelos coordenadores de ciclo os resultados (dos processos) dos alunos em CP, onde são analisados;
- Aplicação dos procedimentos EQAVET e CAF Educação. Projetos de articulação vertical (PRIA e Comunicar mais).

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 – Fraca divulgação do PE, da Missão e dos Valores do Agrupamento.
 - **Sugestão de melhoria** – Criar um plano de divulgação e comunicação do PE e da visão e missão do agrupamento. Integrar o plano no próprio PE;
- Problema – Não existe uma clarificação escrita sobre o papel e função dos coordenadores quer de departamento quer de ciclo sobre o seu papel na autoavaliação e sobre a elaboração e avaliação dos projetos educativos.
 - **Sugestão de melhoria** – Clarificar nos documentos estruturantes da escola e junto das lideranças intermédias as funções dos coordenadores de departamento e de ciclo no processo de autoavaliação do agrupamento e na avaliação do Projeto Educativo, nomeadamente na recolha de dados e indicadores de sucesso;
- Problema – Inexistência de um mecanismo de feedback a todos os colaboradores para melhorarem o seu desempenho.
 - **Sugestão de melhoria** – Promover a realização de exercícios de autoavaliação e

heteroavaliação por parte dos docentes de cada departamento (fora do âmbito da SAAD). A iniciativa deveria ser dos coordenadores responsável pela AD;

- Problema – Apesar da escola ter ferramentas para a gestão da imagem (página Web e Facebook, Instagram), a sua monitorização não é transparente para a EAA.
 - **Sugestão de melhoria** – Identificar, criar e utilizar instrumentos de monitorização da gestão da imagem;
- Problema – Apesar da tentativa de monitorização continua de todo o tipo de informação, a recolha de informação (inclusive dos resultados dos alunos) deve ser mais sistemática e mais organizada, tendo um recetor final identificado na Direção do Agrupamento, que deve ter o poder de tomar decisões a respeito das mesmas.
 - **Sugestão de melhoria** – Criar pastas digitais com todo o tipo de informação relevante;
- Problema - Existem dificuldades por parte da secretaria em assegurar em tempo útil os recursos necessários não só para as atividades como também para o bom funcionamento da sala de aula.
 - **Sugestão de melhoria** – Simplificar o procedimento para aquisição de equipamentos e materiais para as diversas atividades, incluindo os materiais de sala de aula, laboratórios, entre outros. Este procedimento deve garantir que os recursos chegam ao utilizador atempadamente;
- Problema – Apesar de existirem ações de inovação e mudança no agrupamento, o seu incremento e organização carece de debate e a sua implementação de forma sistemática e organizada carece de o ser feito de uma forma mais integrada e integradora, pelo que um gestor responsável por esta área seria uma melhoria a considerar.
 - **Sugestão de melhoria** – Criar uma equipa para aprofundar a inovação na escola/reforço da equipa PADDE;
- Problema - O corpo docente é muito envelhecido, pelo que temos muita dificuldade em conseguir recursos humanos adequados do ponto de vista das competências digitais. Considerando que o agrupamento não tem autonomia para contratar técnicos/professores de áreas ligadas à inovação e tecnologias, deverá continuar a procurar parcerias que permitam melhorar a formação do corpo docente nestas áreas.
 - **Sugestão de melhoria** – Realizar novas parcerias para apoio na capacitação digital de docentes;
 - **Sugestão de melhoria** – Adequar e melhorar o PADDE e reforçar a Equipa PADDE;
- Problema – Falta de apoio aos novos colaboradores.
 - **Sugestão de melhoria** – Definir um procedimento para acolhimento e apoio dos novos colaboradores;
- Problema - Necessidade de garantir que as ideias, ambições, expectativas, necessidades e sugestões dos alunos merecem a total atenção da Direção.

- **Sugestão de melhoria** – Criar mecanismos apropriados para que os alunos sejam ouvidos. (ex. caixa de sugestões; na página da escola existir um link para “Elogios, Sugestões e Reclamações”; realizar reuniões periódicas entre Diretor/Direção e representantes dos delegados de turma);
- Problema - Sendo um agrupamento de grandes dimensões deveria ter um desfibrilador e pessoal não docente e docente com formação adequada para o utilizar
 - **Sugestão de melhoria** – Solicitar ao Município um desfibrilador e promover a formação de PD e PND;
- Problema – Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações relevantes nos domínios diversos de atuação do agrupamento é muito exigente em termos de tempo para o coordenador de cada projeto/área temática.
 - **Sugestão de melhoria** – Reforçar as equipas responsáveis pela gestão de parcerias nos diversos domínios de atuação do agrupamento. Nomear coordenadores para gerir as parcerias, e respetivos suplentes que assegurem os trabalhos na ausência do coordenador;
- Problema – Não existe um plano formal de incentivo ativo dos alunos, ou os seus representantes legais, a organizarem-se, a expressarem as suas necessidades e exigências.
 - **Sugestão de melhoria** – Na página da escola existir um link para “Elogios, Sugestões e Reclamações”;
 - **Sugestão de melhoria** – Criar condições para ouvir periodicamente e regularmente os representantes dos alunos;
- Problema – os procedimentos são desenvolvidos em conformidade com a lei. No entanto, seria importante a comunidade escolar ter acesso fácil aos dados financeiros e estes poderem ser discutidos e analisados por toda a comunidade escolar.
 - **Sugestão de melhoria** – Promover a realização de ações informativas, claras e acessíveis a toda a comunidade escolar, por parte do Conselho Geral, sobre o orçamento da escola;
- Problema – Apesar de termos canais internos para assegurar que todos os colaboradores da instituição tenham acesso à informação, a mesma fica dispersa sendo de difícil acesso quando é necessária para base de qualquer tipo de trabalho.
 - **Sugestão de melhoria** – Criar um repositório sistematizado onde a informação é armazenada e disponibilizada à comunidade escolar, nomeadamente à equipa de autoavaliação, entre outros;
- Problema – Apesar de existir uma equipa de manutenção de recursos tecnológicos, esta não responde nem está adequada às necessidades do agrupamento.
 - **Sugestão de melhoria** – Melhorar o suporte aos utilizadores dos recursos tecnológicos (ex. reforçar a equipa de manutenção, ministrar formação, alocar um funcionário ao suporte às aulas);

- Problema – Não temos tido uma política de utilização de recursos energéticos eficiente. Não obstante, tomaram-se os primeiros passos este ano com a nomeação do gestor para os recursos energéticos.
 - **Sugestão de melhoria** – Elaborar um plano para a utilização dos recursos energéticos forma eficiente, eficaz e sustentável;
- Problema – Alguns equipamentos e materiais estão gastos e estão inadequados ao bem-estar e saúde dos alunos como por exemplo os bancos dos laboratórios de Biologia e Físico/química da escola D. Manuel.
 - **Sugestão de melhoria** – Criar uma equipa que proceda ao levantamento de necessidades em termos de equipamentos e identifique prioridades tendo em conta o bem-estar e saúde dos alunos;
- Problema – Apesar de serem adotadas medidas de apoio com vista à promoção do sucesso educativo, estas focam-se no aluno com dificuldades, mas não em estratégias para benefícios de todos os alunos.
 - **Sugestão de melhoria** – Criar no ensino secundário o Projeto- “Projeto Secundário Superior” para alunos com melhor desempenho académico, com vista a alargarem horizontes em termos de escolha de cursos, projetos internacionais e profissionais. Nomear um coordenador deste projeto que reúna com estes alunos uma vez por semana e, em conjunto, procurem orientação e informação relativa a estes temas;
- Problema – Desconhecimento das expectativas dos alunos quanto à escola e falta de envolvimento dos mesmos na conceção e melhoria dos serviços e produtos que a escola oferece.
 - **Sugestão de melhoria** – Consultar os alunos sobre o que esperam da escola e quais as suas necessidades em termos de produtos e serviços da escola. Os resultados do processo, que correspondam às expectativas dos alunos, devem ser posteriormente geridos pela Direção;
 - **Sugestão de melhoria** – Incluir nos documentos estruturantes da escola, nomeadamente no próximo PE, objetivos e metas que incluam o envolvimento dos alunos e dos seus representantes legais, no desenvolvimento de padrões de qualidade para os serviços e produtos, que correspondam às suas expectativas e sejam geridos pela organização;
- Problema – Falta de envolvimento dos alunos.
 - **Sugestão de melhoria** – Envolver os alunos na inovação dos processos (alterações/inovações introduzidas nas suas aulas).

4.4. 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:

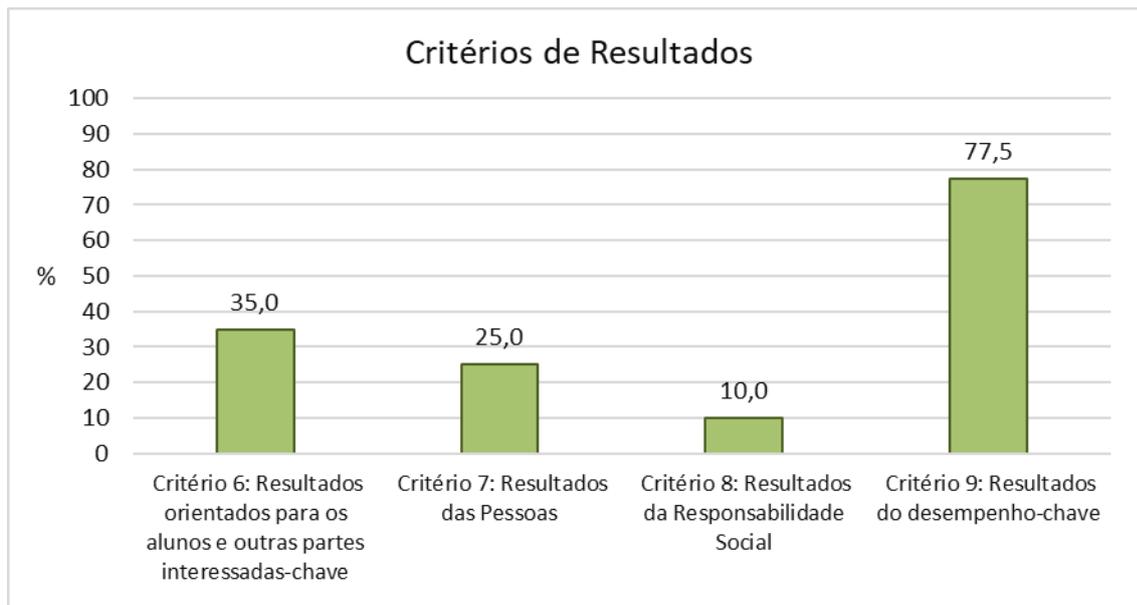


Gráfico 4 – Pontuação dos Critérios de Resultados

Sobre a pontuação obtida nos critérios de Resultados, refira-se que o modelo CAF Educação exige a apresentação de evidências (tabelas, gráficos, relatórios de médio/longo prazo) que comprovem a evolução dos resultados nos últimos 5 a 8 anos. Foi mais fácil para a equipa encontrar esse tipo de resultados para o Critério 9 do que para os Critérios 6, 7 e 8), situação traduzida pelas pontuações obtidas.

4.4.1. 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

- Iniciou-se o processo de monitorização com a Aplicação da CAF-Educação pela segunda vez de modo a obtermos resultados comparativos.
- A monitorização é uma preocupação e objetivo do agrupamento. No CP são monitorizamos periodicamente os resultados de desempenho dos alunos. Monitorizamos os resultados dos exames nacionais. Procedemos a uma monitorização com relatório das metas do PEE.

Critério 7 – Resultados das Pessoas

- A escola é sensível às questões sociais e familiares, proporcionando, dentro dos possíveis, conciliação da vida profissional e familiar/pessoal; permite troca de aulas para evita faltas.
- Existência de um Plano Anual de Melhorias que é alvo de relatório anual. Estes relatórios indicam as AM realizadas e as não realizadas.

Critério 8 – Resultados da responsabilidade social

- A escola é muito procurada, tendo anualmente de recusar alunos por falta de espaço. Assim, temos a percepção que tem uma boa imagem e que é favorita na escolha das famílias, mas sem evidências ou indicadores mensuráveis.
- A escola promove atividades no âmbito da saúde escolar; promove diversas campanhas de recolha de alimentos, participa no banco alimentar, etc. Alguns professores promovem palestras de âmbito científico e outras.

Critério 9 – Resultados do desempenho-chave

- Consistência dos bons resultados na avaliação externa (exames) e interna dos alunos, estando em termos gerais ligeiramente acima da média do país (infoescolas), o que é meritório especialmente tratando-se de um mega agrupamento do interior do país, região tradicionalmente desfavorecida socialmente.
- Valor acrescentado na utilização das TIC.
- Monitorização do desempenho: a monitorização do desempenho é uma preocupação e objetivo do agrupamento. No CP são monitorizados trimestralmente os resultados do desempenho dos alunos. Estes resultados são sempre analisados em reuniões de grupo trimestralmente. Monitorizamos os resultados dos exames nacionais. Procedemos a uma monitorização e avaliação das metas do PEE relativas aos resultados e elaboramos relatório dessa avaliação. Os relatórios são analisados e CP e CG. Estão a decorrer ações de monitorização do percurso dos nossos alunos do ensino profissional após deixarem a escola no âmbito dos procedimentos selo EQAVET.
- Nos resultados externos, o ponto forte principal é que as metas definidas no PEE que terminou este ano, no que diz respeito ao desempenho académico dos nossos alunos, foram todas superadas, em todos os ciclos de ensino. Ocorreu uma evolução positiva dos resultados internos (sucesso) dos alunos. Quanto aos resultados de exames, há consistência nos resultados, estando em termos gerais, ligeiramente acima da média do país.
- Nos resultados internos ao nível da eficiência: as parcerias estabelecidas têm permitido que os nossos alunos do ensino profissional realizem a formação em contexto de trabalho nas empresas parceiras. Alguns destes alunos ficam a trabalhar/estagiar nas empresas. As parcerias realizadas no âmbito dos projetos Erasmus têm resultado em soluções inovadoras para o nosso agrupamento como a instalação de um laboratório STEM e a oferta de uma disciplina noiva “Oficina STEM”.
- O agrupamento tem implementado vários modelos de referência na qualidade e certificação tendo obtido resultados positivos. Assim obteve a certificação EQAVET, Selo Eco-Escolas e o Selo Escola Promotora de Saúde.
- Os resultados dos exames têm mantido estabilidade e consistência ao longo dos anos, estando em termos gerais, a média da escola ligeiramente acima da média nacional.

4.4.2. 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 - Falta de dados mensuráveis relativos à perceção da comunidade educativa (alunos, EE, PND, PD, Parceiros).
 - **Sugestão de melhoria** - Alargar as questões dos inquéritos de satisfação, aplicados no âmbito da CAF educação, de modo a enquadrar a medição da perceção nas suas várias vertentes; Criar um observatório e um arquivo digital que permita a recolha e tratamento comparativo dos mesmos dados/indicadores ao longo de um período alargado;
- Problema – Os dados de monitorização que existem não estão concentrados e facilmente acessíveis.
 - **Sugestão de melhoria** - Clarificar e simplificar procedimentos relativos à monitorização de dados de diferentes naturezas. Criar um observatório e um arquivo digital que permita a recolha e tratamento comparativo dos mesmos dados/indicadores ao longo de um período alargado;
- Problema – Ausência de dados sobre os RH
 - **Sugestão de melhoria** - Solicitar anualmente à secretaria dados relativos aos RH (ex. taxa de absentismo, outros); Criar um observatório e um arquivo digital que permita a recolha e tratamento comparativo dos mesmos dados/indicadores ao longo de um período alargado;
- Problema: Apesar dos avanços significativos dos últimos dois anos na capacitação digital dos docentes, esta ainda está aquém das necessidades dos tempos atuais e futuros.
 - **Sugestão de melhoria** - Continuar a apostar fortemente na capacitação digital (permanente melhoria do PADDE).

4.5. Resultados globais

Em termos globais, temos:

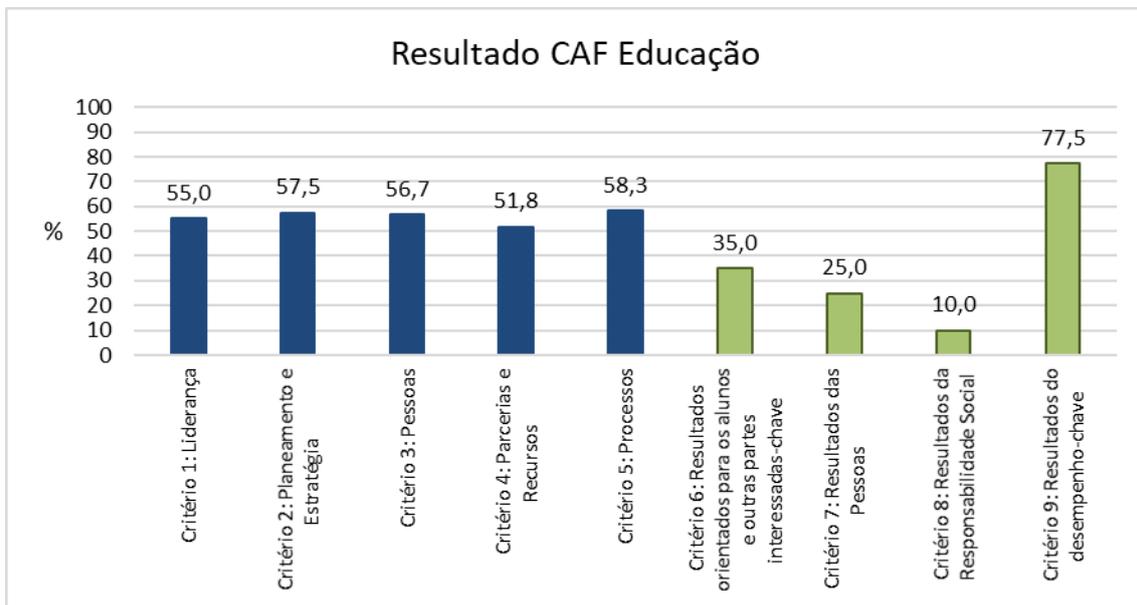


Gráfico 5 – Pontuação CAF Educação

Comparativamente aos resultados (médias) das escolas acompanhadas pela Another Step desde 2018, o agrupamento pontuou abaixo dessa média, culminado um trabalho de análise interna sério, bastante robusto e exigente. Assim, temos:

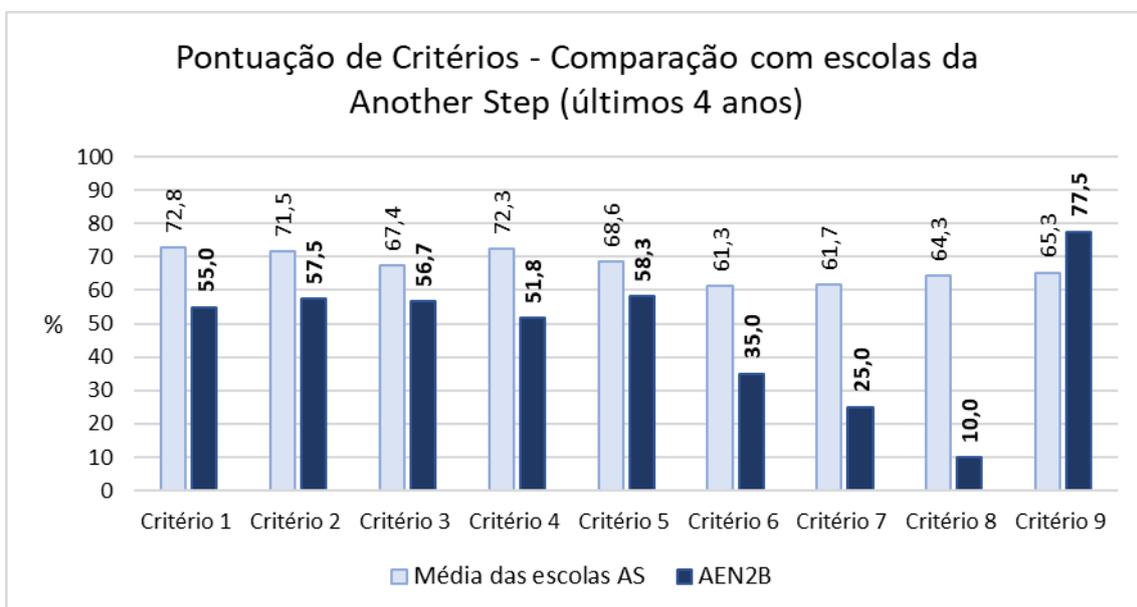


Gráfico 6 – Comparação da pontuação do AEN2B com as médias obtidas pelas escolas da AS, desde 2018

Como referimos anteriormente, a forma como o modelo CAF Educação foi aplicado em 2018/2019 difere da forma como o mesmo foi usado em 2021/2022 (neste ano, com um reforçado cuidado no ciclo PDCA e na apresentação de evidências). Assim, em termos de pontuação dos critérios, não é

adequado fazer qualquer comparação com os resultados da CAF aplicada em 2015. Assim apresentamos de seguida evolução dos resultados de 2019 para 2022:

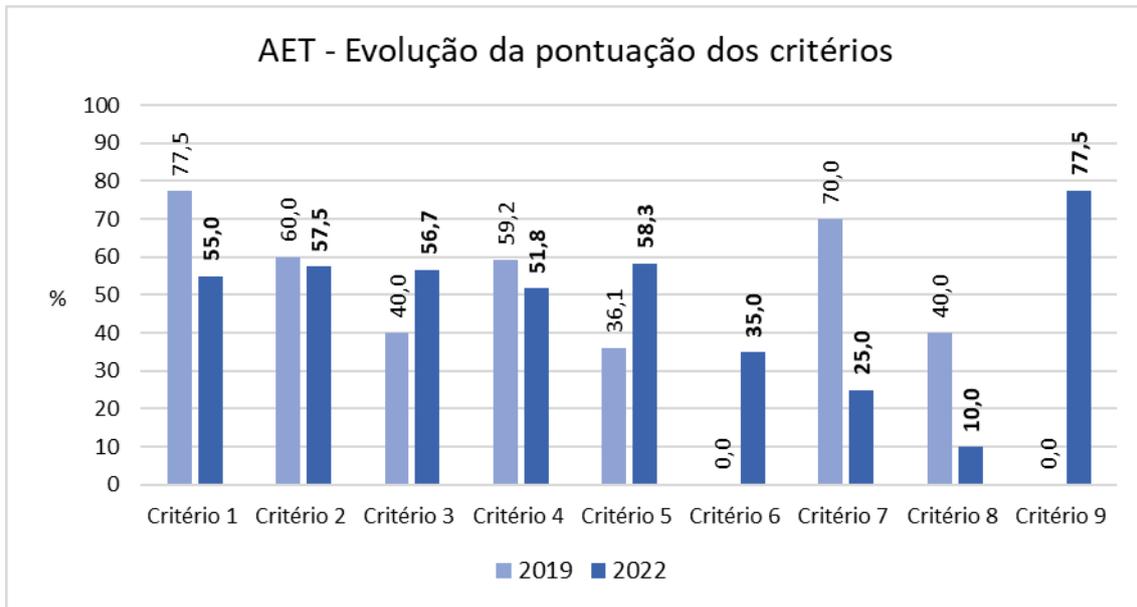


Gráfico 7 – Pontuação da CAF Educação obtida pelo AEN2B nas duas últimas aplicações do modelo

Os resultados globais de 2021/2022 são, naturalmente, positivos, embora haja algum trabalho a efetuar no âmbito dos diversos critérios. A pontuação é mais elevada nos critérios de meios, o que indicia a necessidade de reforçar a monitorização, recolha de evidências, avaliação e reflexão.

De referir que os resultados demonstram uma melhoria assinalável nos critérios de Resultados 6 e 9, face ao esforço significativo no que diz respeito à recolha de evidências desde a última aplicação da CAF Educação. Ainda assim, é necessário reforçar esta área de recolha e registo das evidências. Quanto aos critérios de meios, globalmente demonstram a robustez das políticas e das análises efetuadas até agora.

Quanto ao ciclo PDCA, temos:

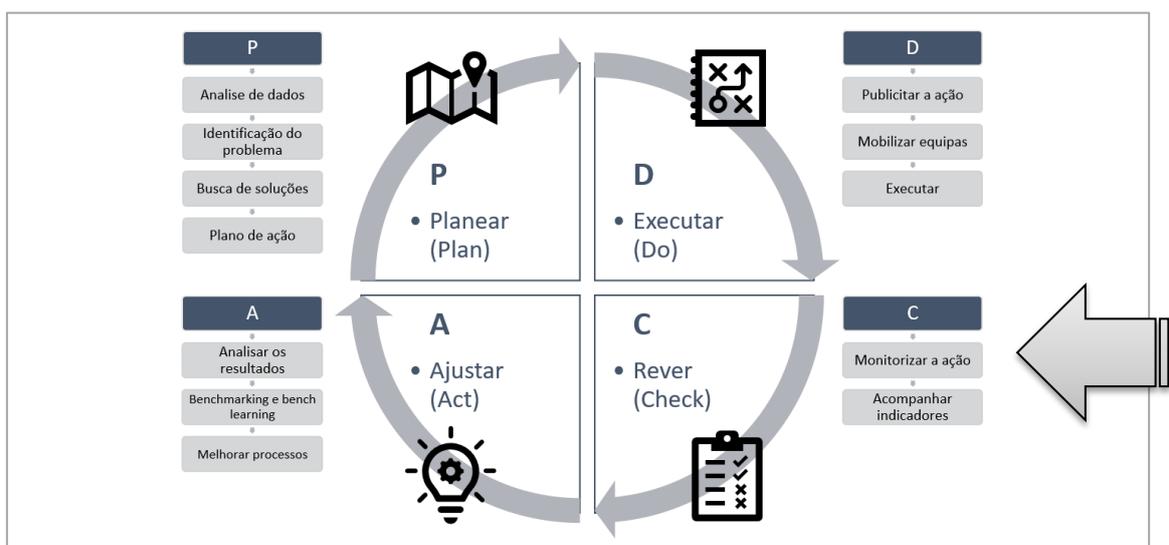


Figura 1 – O AEN2B e o ciclo PDCA



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. Reitera-se a necessidade de o planeamento prever e explicitar os momentos de monitorização, de avaliação e a forma de registo das evidências do que vai sendo feito.

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 bem 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 (mais de 50% das sugestões de melhoria) com as áreas de organização e processos, envolvimento e participação, comunicação interna e externa e a necessidade de criação de um ambiente educativo inovador, 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.

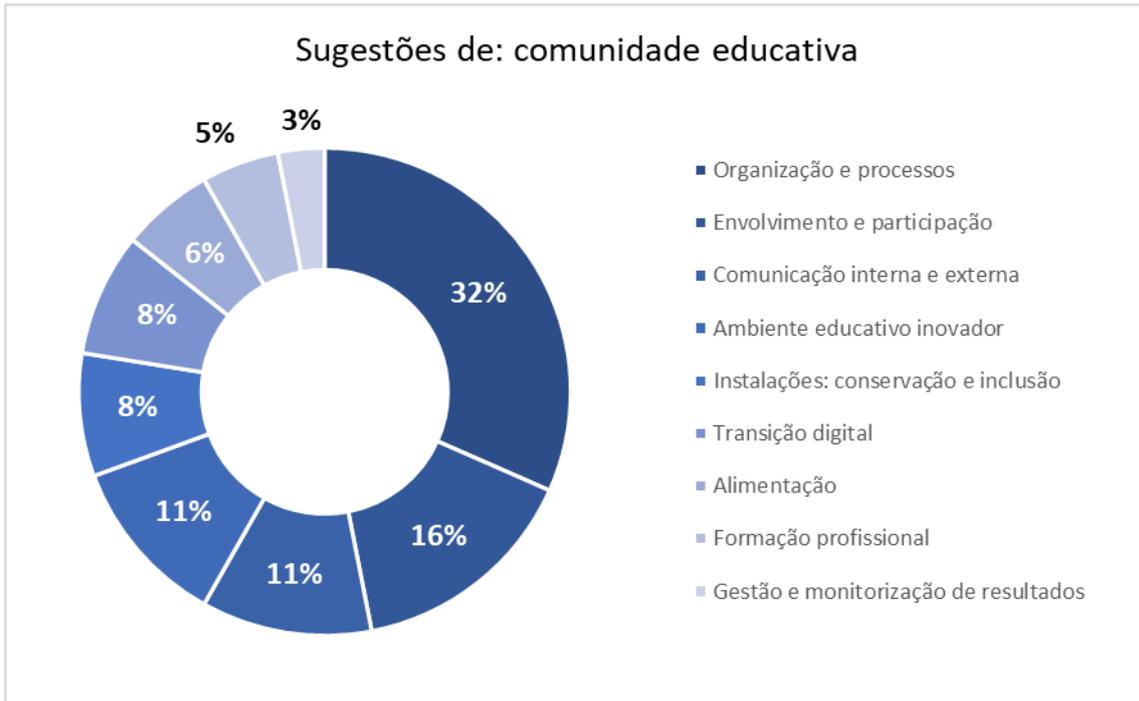


Gráfico 8 – Sugestões de melhoria da comunidade educativa, por áreas de intervenção

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

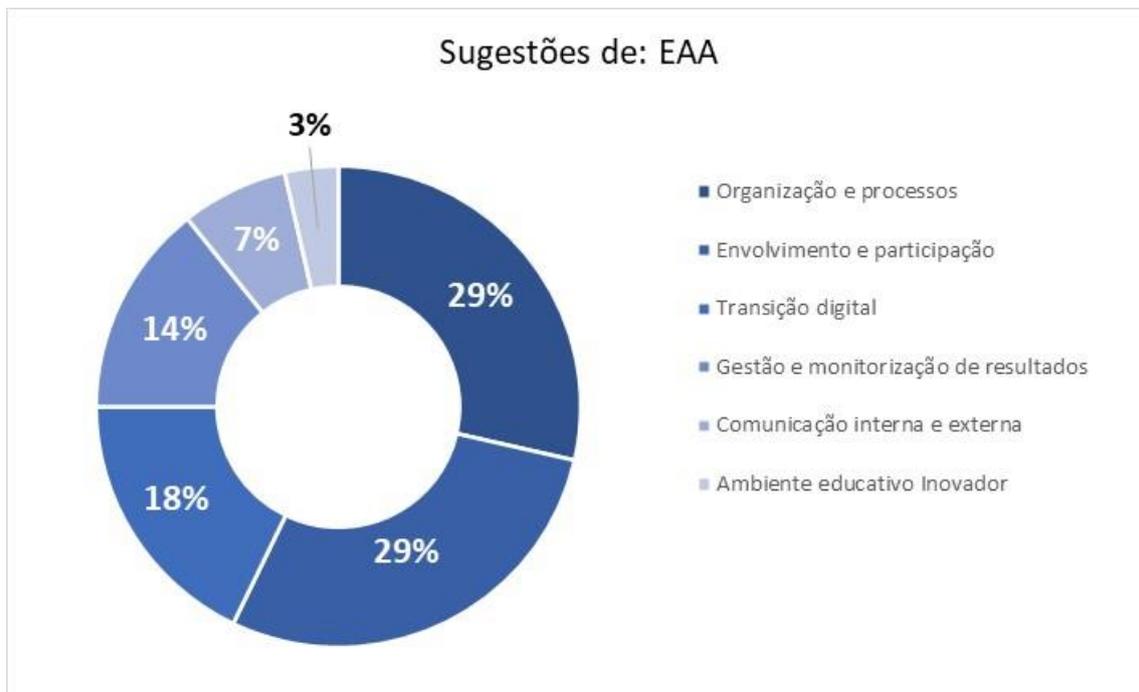


Gráfico 9 – Sugestões de melhoria da EAA, por áreas de intervenção

Em detalhe, são:

- Ambiente educativo inovador
 - Criar no ensino secundário o Projeto - “Projeto Secundário Superior” para alunos com melhor desempenho académico, com vista a alargarem horizontes em termos de escolha de cursos, projetos internacionais e profissionais. Nomear um coordenador deste projeto que reúna com estes alunos uma vez por semana e, em conjunto, procurem orientação e informação relativa a estes temas;
- Comunicação interna e externa
 - Criar um plano de divulgação e comunicação do PE e da visão e missão do agrupamento. Integrar o plano no próprio PE;
 - Criar um repositório sistematizado onde a informação é armazenada e disponibilizada à comunidade escolar, nomeadamente à equipa de autoavaliação, entre outros;
- Envolvimento e participação
 - Envolver os alunos na inovação dos processos (alterações/inovações introduzidas nas suas aulas);
 - Alargar as questões dos inquéritos de satisfação, aplicados no âmbito da CAF educação, de modo a enquadrar a medição da perceção nas suas várias vertentes;
 - Incluir nos documentos estruturantes da escola, nomeadamente no próximo PE, objetivos e metas que incluam o envolvimento dos alunos e dos seus representantes legais, no desenvolvimento de padrões de qualidade para os serviços e produtos, que correspondam às suas expectativas e sejam geridos pela organização;
 - Consultar os alunos sobre o que esperam da escola e quais as suas necessidades em termos de produtos e serviços da escola. Os resultados do processo, que correspondam às expectativas dos alunos, devem ser posteriormente geridos pela Direção;
 - Criar mecanismos apropriados para que os alunos sejam ouvidos. (ex. caixa de sugestões; na página da escola existir um link para “Elogios, Sugestões e Reclamações”; realizar reuniões periódicas entre Diretor/Direção e representantes dos delegados de turma);
 - Colocar na página da escola um link para “Elogios, Sugestões e Reclamações”;
 - Criar condições para ouvir periodicamente e regularmente os representantes dos alunos;
 - Promover a realização de ações informativas, claras e acessíveis a toda a comunidade escolar, por parte do Conselho Geral, sobre o orçamento da escola;
- Gestão e monitorização de resultados
 - Clarificar e simplificar procedimentos relativos à monitorização de dados de diferentes naturezas. Criar um observatório e um arquivo digital;
 - Solicitar anualmente à secretaria dados relativos aos RH (ex. taxa de absentismo, outros);
 - Identificar, criar e utilizar instrumentos de monitorização da gestão da imagem;
 - Clarificar nos documentos estruturantes da escola e junto das lideranças intermédias as funções dos coordenadores de departamento e de ciclo no processo de autoavaliação do agrupamento e na avaliação do Projeto Educativo, nomeadamente na recolha de dados e indicadores de sucesso;

- Organização e processos
 - Elaborar um plano para a utilização dos recursos energéticos forma eficiente, eficaz e sustentável;
 - Criar pastas digitais com todo o tipo de informação relevante;
 - Simplificar o procedimento para aquisição de equipamentos e materiais para as diversas atividades, incluindo os materiais de sala de aula, laboratórios, entre outros. Este procedimento deve garantir que os recursos chegam ao utilizador atempadamente;
 - Definir um procedimento para acolhimento e apoio dos novos colaboradores;
 - Promover a realização de exercícios de autoavaliação e heteroavaliação por parte dos docentes de cada departamento (fora do âmbito da SAAD). A iniciativa deverá ser dos coordenadores responsável pela AD;
 - Criar uma equipa que proceda ao levantamento de necessidades em termos de equipamentos e identifique prioridades tendo em conta o bem-estar e saúde dos alunos;
 - Solicitar ao Município um desfibrilador e promover a formação de PD e PND;
 - Reforçar as equipas responsáveis pela gestão de parcerias nos diversos domínios de atuação do agrupamento. Nomear coordenadores para gerir as parcerias, e respetivos suplentes que assegurem os trabalhos na ausência do coordenador;

- Transição digital
 - Continuar a apostar fortemente na capacitação digital (permanente melhoria do PADDE).;
 - Melhorar o suporte aos utilizadores dos recursos tecnológicos (ex. reforçar a equipa de manutenção, ministrar formação, alocar um funcionário ao suporte às aulas);
 - Criar uma equipa para aprofundar a inovação na escola/reforço da equipa PADDE;
 - Promover a realização de novas parcerias para apoio na capacitação digital de docentes;
 - Adequar e melhorar o PADDE e reforçar a Equipa PADDE.

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 23 e 27 de maio de 2022, reforçado com um segundo período de inquirição, entre 2 e 7 de junho, 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

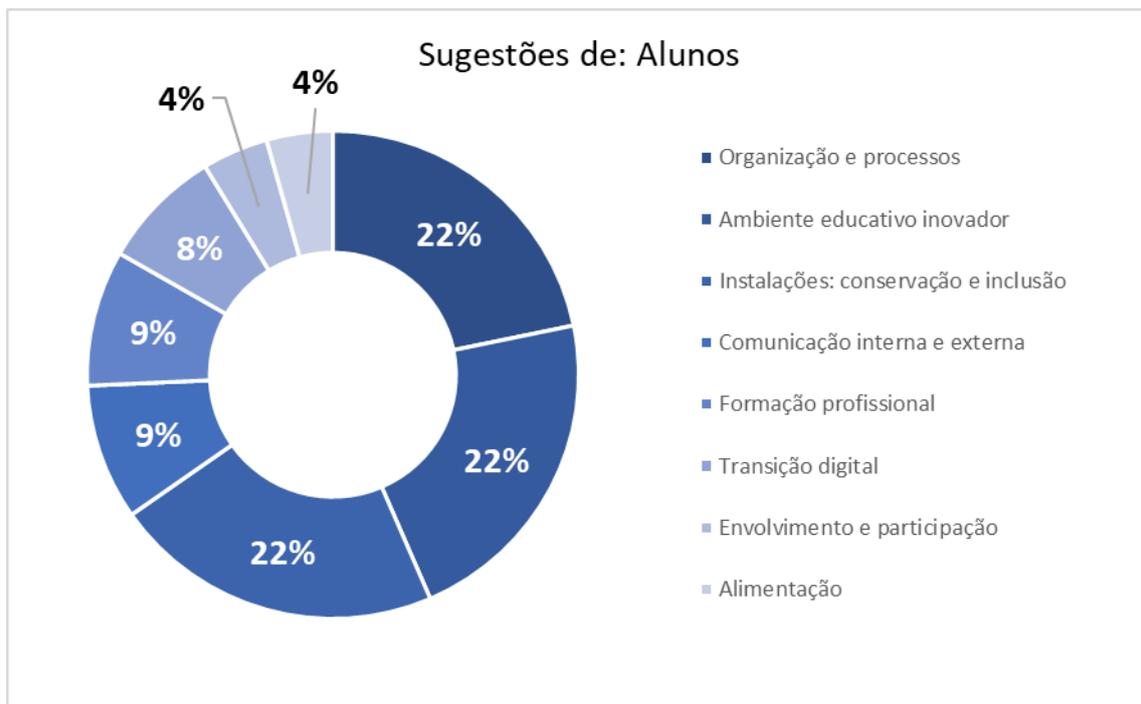


Gráfico 10 – Sugestões de melhoria dos alunos, por áreas de intervenção

Em detalhe, são:

- Ambiente educativo Inovador
 - Modernizar o ensino;
 - Variar métodos de ensino para que haja mais motivação e desenvolvimento de competências;
 - Dinamizar o voluntariado como forma de aquisição de competências;
 - Realizar palestras sobre o mercado de trabalho;
 - Preparar os alunos para a “vida real”;
- Alimentação
 - Melhorar a qualidade da alimentação;
- Comunicação interna e externa
 - Reduzir o tempo de resposta por parte dos professores;
 - Melhorar a página da escola e colocar mais informação online;
- Envolvimento e participação
 - Incentivar a dinamização da Associação de Estudantes (visibilidade, projetos/iniciativas);
- Formação profissional
 - Melhorar a atitude e disponibilidade do PND;
 - Promover o respeito e a igualdade de tratamento entre alunos por parte do PD;
- Instalações: conservação e inclusão
 - Melhorar a conservação dos edifícios;
 - Renovar as casas de banho;
 - Melhorar as acessibilidades para deficientes (rampas e elevadores);
 - Melhorar o estacionamento;
 - Melhorar a higiene da escola (falta de papel, portas; limpeza do recinto escolar);

- Transição digital
 - Melhorar o ecossistema tecnológico (Internet, computadores);
 - Reforçar o uso das tecnologias na sala de aula;
- Organização e processos
 - Aumentar a duração dos intervalos;
 - Alargar o horário de atendimento da secretaria;
 - Promover o respeito pelo ambiente (espaços verdes, reciclagem);
 - Aumentar a segurança no interior da escola (*bullying*, vigilância dos funcionários);
 - Alargar o horário de funcionamento da papelaria e da biblioteca.

5.3. Sugestões de melhoria apresentadas pelos Pais/EE:

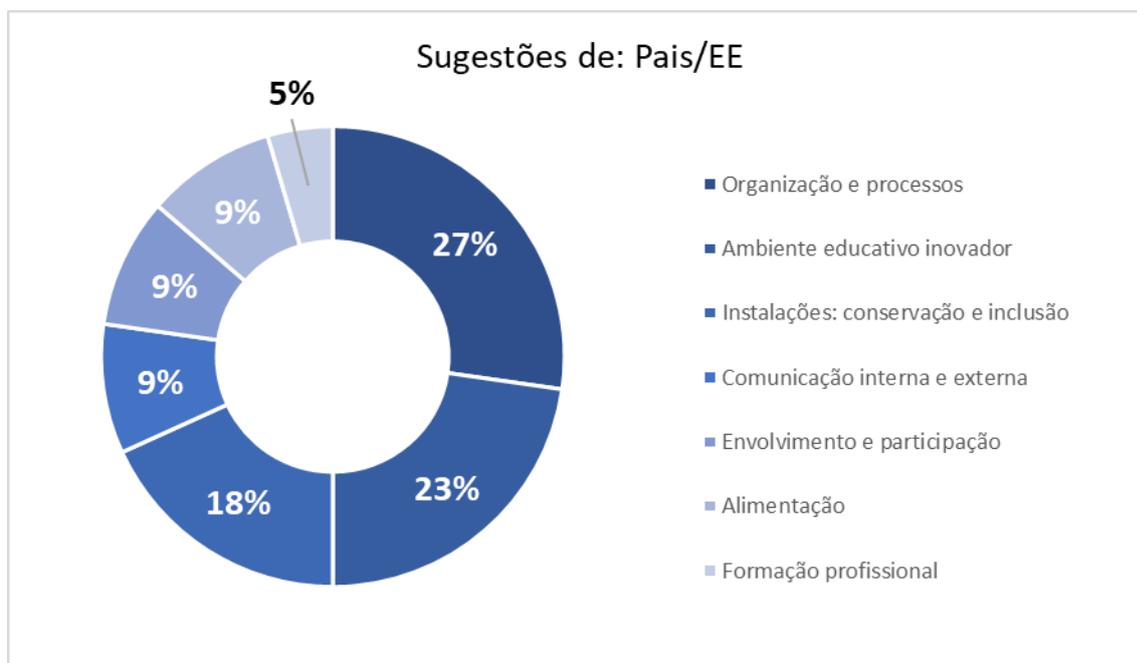


Gráfico 11 – Sugestões de melhoria dos pais/EE, por áreas de intervenção

Em detalhe, são:

- Alimentação
 - Melhorar a qualidade, variedade e quantidade da comida no bar e no refeitório;
 - Deixar de servir doces na sobremesa do almoço;
- Ambiente educativo inovador
 - Promover a componente prática do currículo (visitas de estudo, projetos de valorização da escola e da comunidade);
 - Estimular a criatividade, o pensamento crítico e a capacidade de resolver problemas;
 - Promover aulas práticas em laboratório;
 - Clarificar os critérios avaliação dos alunos;
 - Diversificar os horários para os diversos clubes, de forma a possibilitar conciliar com os horários dos alunos interessados;
- Comunicação interna e externa
 - Melhorar a comunicação com os pais/EE;
 - Melhorar o site da escola em termos de atualização de informação;

- Envolvimento e participação
 - Incentivar a dinamização da Associação de Pais (melhor comunicação, mais iniciativas);
 - Melhorar os horários de atendimento dos DT (as reuniões são realizadas em horário laboral, o que se torna difícil de gerir com o trabalho dos EE);
- Formação profissional
 - Ministrar formação de funcionários ao nível das competências para interagir com os alunos;
- Instalações: conservação e inclusão
 - Melhorar as acessibilidades;
 - Melhorar a higiene das casas de banho e disponibilizar papel higiénico;
 - Criar zonas cobertas no exterior;
 - Requalificar os espaços exteriores;
- Organização e processos
 - Aumentar a segurança colocando gradeamento e reforçando a vigilância;
 - Adotar o sistema de reciclagem de resíduos;
 - Melhorar a organização e controlo da entrada e saída de alunos;
 - Promover a utilização dos dois portões em qualquer horário;
 - Secretaria: alargar o horário;
 - Biblioteca: alargar o horário, equipar com mais computadores e melhorar a rede informática.

5.4. Sugestões de melhoria apresentadas pelo Pessoal Docente:

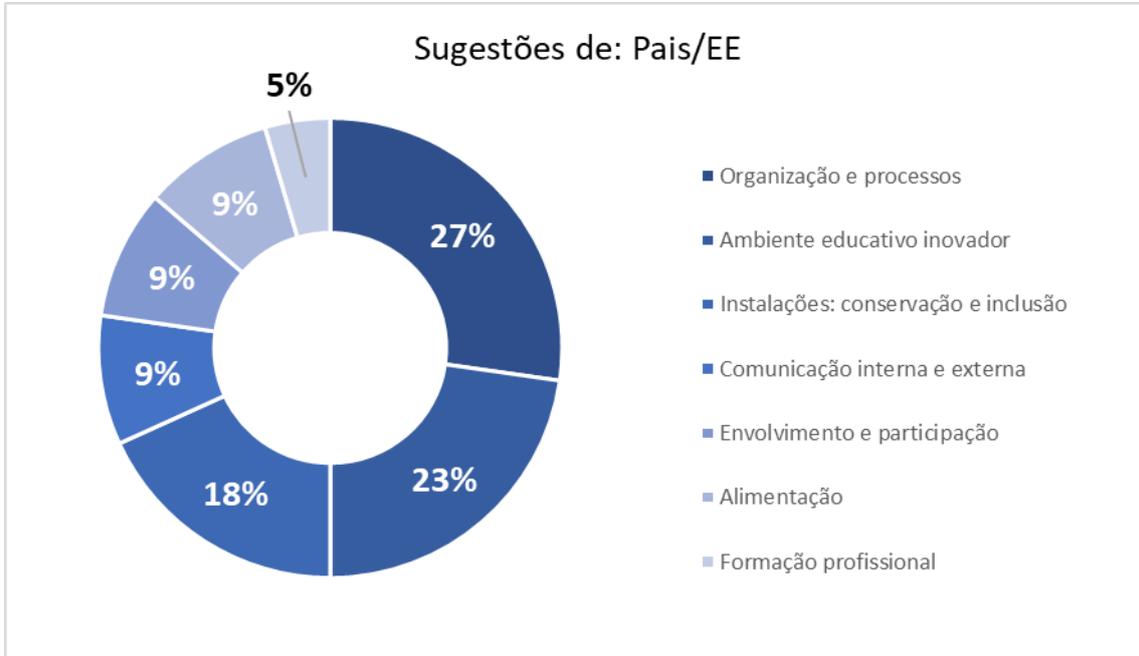


Gráfico 12 – Sugestões de melhoria do PD, por áreas de intervenção

Em detalhe, são:

- Alimentação
 - Melhorar a qualidade, variedade e quantidade da comida no bar;
- Ambiente Educativo Inovador
 - Promover atividades/projetos conjuntos entre os diferentes setores (educação geral, profissional e de adultos);
- Comunicação interna e externa
 - Melhorar a comunicação interna;
 - Promover a clareza na tomada de decisões e respetivas justificação;
 - Promover o diálogo e a comunicação clara com os professores;
 - Melhorar o conhecimento das atividades dos diferentes setores (educação geral, profissional e de adultos);
- Envolvimento e participação
 - Envolver o PD em atividades/projetos conjuntos;
 - Promover a intervenção do PD nas tomadas de decisão;
- Formação profissional
 - Diversificar os horários da formação;
 - Promover formação em liderança, comunicação e gestão de conflitos;
- Instalações: conservação e inclusão
 - Requalificar as instalações desportivas e renovar os materiais desportivos;
- Organização e processos
 - Promover a autonomia e o reconhecimento do esforço individuais e das equipas;
 - Reduzir o trabalho burocrático do PD;
 - Promover o desenvolvimento de projetos em parceria com a biblioteca escolar;
 - Criar regras para evitar ruído nos corredores e debaixo das janelas das salas;
 - Promover o respeito pelo Ambiente (gestão e práticas ambientais; preservação ambiental; separação e reciclagem de resíduos; redução de desperdícios);
 - Biblioteca: alargar o horário e a qualidade de atendimento da Biblioteca;
 - Reprografia: alargar o horário;
- Transição digital
 - Renovar o equipamento informático das salas TIC.

5.5. Sugestões de melhoria apresentadas pelo Pessoal Não Docente

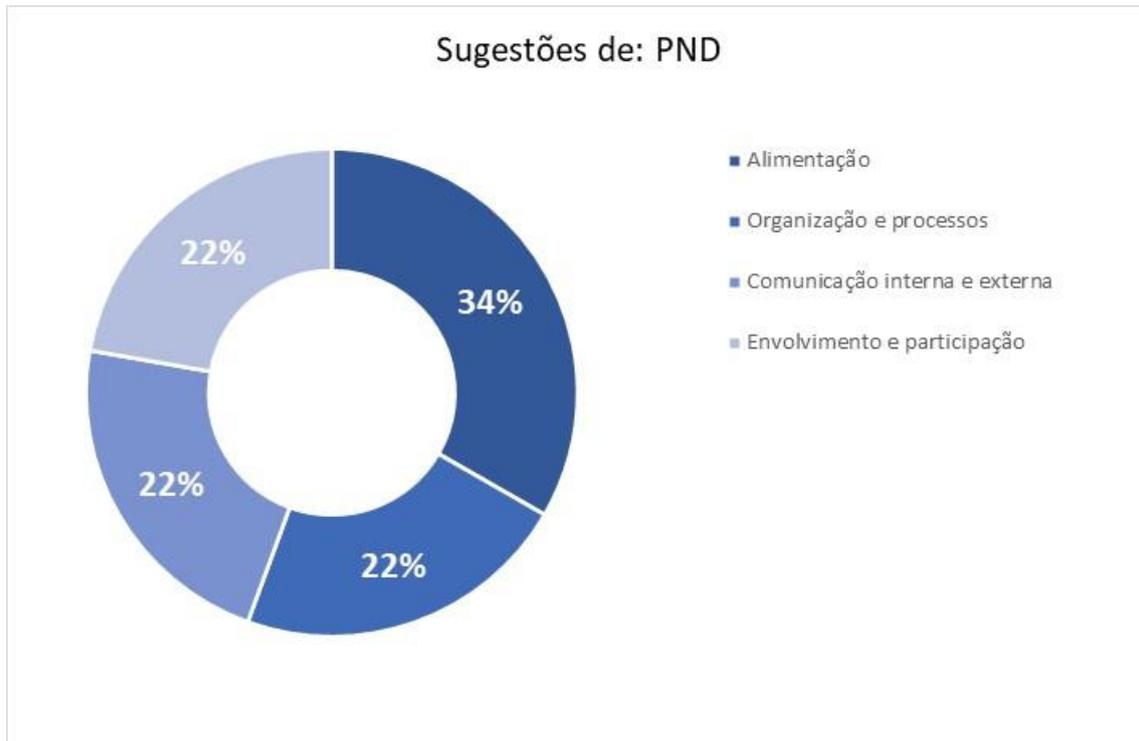


Gráfico 13 – Sugestões de melhoria do PND, por áreas de intervenção

Em detalhe, são:

- Alimentação
 - Aumentar variedade dos alimentos do Bar;
 - Alargar o horário do Bar;
 - Disponibilizar máquina de comidas/bebidas para professores/funcionários;
- Comunicação interna e externa
 - Melhorar a circulação da informação entre PND, lideranças intermédias e a gestão;
 - Realizar reuniões com o PND para transmitir informações do funcionamento da escola;
- Envolvimento e participação
 - Melhorar o envolvimento do PND nas decisões;
 - Promover o debate entre o PND e os respetivos superiores para a identificação de melhorias;
- Organização e processos
 - Promover a mobilidade intercarreiras para o PND licenciado;
 - Melhorar os horários do PND.

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.

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 possibilitou a identificação de alguns constrangimentos que devem ser alvo de melhoria. A partir de todos os elencados, devem todos os intervenientes neste processo analisar e priorizar as melhorias que devem ser desde já alvo de intervenção (Plano de Melhorias). Salienta-se que deve ser dada particular atenção às áreas sugeridas por alunos e encarregados de educação pois não podemos esquecer que é para os alunos que a escola deve trabalhar. Neste sentido destacamos algumas áreas abordadas por este publico que deverão merecer especial atenção como qualidade da alimentação, qualidade e higiene das instalações usadas pelos alunos e ainda o ambiente educativo mais inovador.

ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO

Os professores que constituíram a equipa, na sua maioria novos neste processo, incluindo a sua coordenadora, tiveram que realizar uma auto -aprendizagem, já que não dispuseram de formação específica no domínio em causa. Apesar das dificuldades, a equipa de autoavaliação terminou o trabalho dentro do prazo estabelecido pelo Diretora do Agrupamento, assegurando o rigor e responsabilidade exigíveis a este processo. Este relatório constitui uma base indispensável à elaboração do Plano de Ação de Melhorias e Projeto Educativo para o triénio 2022/2025.

A coordenadora da Equipa de Auto-Avaliação

Maria de Fátima Fortunato Fernandes
