



# Relatório Final 2019

CAF Educação

# Agrupamento de Escolas de Águeda Sul

Apoio:







### Equipa de autoavaliação

Coordenadora da EAA: Emília Batista

Soledade Matos Representantes do Pessoal Clara Tavares

Docente (PD) Armando Rosendo Representantes do Pessoal Leonor Silva Não Docente (PND) Célia Pinho

Representante(s) dos Maria Francisca Arede

Alunos Representante dos

Pais/Encarregados de José Manuel de Oliveira Lopes Educação

Representante(s) dos

Carlos Alves - HFA **Parceiros** 









# Índice

EC	QUIPA DE	E AUTOAVALIAÇÃO	2
ĺN	IDICE		4
LI	STA DE SI	IGLAS E ACRÓNIMOS	5
DI	EFINIÇÃO	DETERMOS	6
1.	SUMÁ	ÁRIO EXECUTIVO	8
2.	ENQU	JADRAMENTO	9
3.	PREPA	ARAÇÃO E CONDUÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO	10
4.	RESUL	LTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO	13
	4.1. TAXA	AS DE PARTICIPAÇÃO	13
	4.2. CRITI	ÉRIOS DE MEIOS	14
	4.2.1.	PONTOS FORTES	14
	4.2.2.	ÁREAS DE MELHORIA	15
	4.3. CRITI	ÉRIOS DE RESULTADOS	16
	4.3.1.	PONTOS FORTES	16
	4.3.2.	ÁREAS DE MELHORIA	17
	4.4. RESU	ULTADOS GLOBAIS	18
5.	ÁREAS	S DE MELHORIA A IMPLEMENTAR	19
6.	CONC	CLUSÃO	22
7.	APÊNI	DICES	22
	7.1. A CA	AF EDUCAÇÃO	23
	7.2. Pon	ITUAÇÃO DA GRELHA DE AUTOAVALIAÇÃO	25
	7.3. CRO	NOGRAMA DE EXECUÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO	27
ΑI	NEXOS		29
ВІ	BLIOGRA	AFIA E FONTES CONSULTADAS	30





### Lista de siglas e acrónimos

Lista de siglas e acronimos				
AA	. Autoavaliação			
AEAS	.Agrupamento de Escolas de Águeda Sul			
AL	. Alunos			
AM	. Ação (ou ações) de Melhoria			
CAF	. Common Assessment Framework (Estrutura Comum de Avaliação): modelo de gestão da qualidade e da melhoria para organizações públicas			
CAF-Educação	. Modelo CAF ( <i>Common Assessment Framework</i> , em português: Estrutura Comum de Avaliação) adaptado para as organizações educativas (versão 2013). Poderá encontrar informação mais detalhada sobre o modelo no site oficial da CAF em Portugal ( <a href="https://www.caf.dgaep.gov.pt/">https://www.caf.dgaep.gov.pt/</a> )			
DGAEP	. Direção Geral da Administração e do Emprego Público ( <u>https://www.dgaep.gov.pt/</u> )			
EAA	. Equipa de autoavaliação (do observatório de qualidade ou equivalente), sobre a qual recaem as tarefas de coordenação do processo de autoavaliação na organização. É constituída por vários elementos: alunos, pais/EE, docentes, não docentes e parceiros.			
EE	. Pais e/ou Encarregados de Educação das crianças/alunos			
EFQM	. European Foundation for Quality Management ( <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> )			
EQAVET	European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training			
GAA	. Grelha de auto-avaliação			
CG	Conselho Geral			
IGEC	. Inspeção Geral da Educação e Ciência ( <a href="http://www.ige.min-edu.pt/">http://www.ige.min-edu.pt/</a> )			
PAA	. Plano Anual de Atividades			
PAM	. Plano de ações de melhoria			
PD	. Pessoal docente			
PEA/PEE	. Projeto Educativo do agrupamento ou escola não agrupada			
PND	. Pessoal não docente			
RH	Recursos Humanos			
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação			
TQM	. Total Quality Management (Gestão da Qualidade Total), estratégia de administração orientada para criar consciência de qualidade em todos os processos organizacionais			

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.
A (II OM/OT	A. Clina Landau (and a contract of the contrac

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.

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.

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.

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





Excelência	Práticas de gestão da organização, bem como resultados 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/Colaborado	res Todos os colaboradores da organização, incluindo os que trabalham a tempo inteiro, a tempo parcial, de forma definitiva ou temporariamente.





### 1. Sumário executivo<sup>2</sup>

Este relatório pretende reflectir sobre o trabalho realizado no ano lectivo 2018-2019, no âmbito da autoavaliação da escola, procurando-se promover a melhoria da qualidade dos serviços, ou sucesso educativo dos alunos para garantir a credibilidade do desempenho da instituição em causa.

Assim, este relatório procura estabelecer o enquadramento e os objectivos da auto-avaliação, explicitar as fases de preparação e condução do processo, analisar os resultados obtidos (taxas de participação, critérios de meios e critérios de resultados de forma a identificar os pontos fortes e determinar as áreas de melhoria a implementar.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Sumário executivo: objetivo do Relatório; metodologia utilizada; resumo dos principais resultados alcançados; recomendações.





### 2. Enquadramento<sup>3</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 melhoraria 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 continua, quer no ensino regular, quer no ensino profissional.

Os objetivos da autoavaliação são os seguintes:

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

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

AEAS - CAF Educação 2019

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Enquadramento: origem do projeto na organização; âmbito e objetivos da autoavaliação.





### 3. Preparação e condução da autoavaliação<sup>4</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. 27). Assim, o desenvolvimento das atividades teve lugar entre dezembro de 2018 e 5 de abril de 2019 (final da inquirição), 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 caraterísticas 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.

<sup>4</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.





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. 25).

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

Tabela 1 – Constituição da EAA

EAA:	Nome
Coordenadora da EAA:	Emília Batista
Representantes do Pessoal Docente (PD)	Soledade Matos, Clara Tavares, Armando Rosendo
Representantes do Pessoal Não Docente (PND)	Célia Pinho, Leonor Silva
Representante(s) dos Alunos	Maria Francisca Arede
Representante dos Pais/Encarregados de Educação	José Manuel de Oliveira Lopes
Representante(s) dos Parceiros	Carlos Alves - HFA

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

Tabela 2 – Reuniões da EAA

Datas	Objeto da reunião
5 de dezembro 2019	Elaboração da caracterização da organização educativa
12 de dezembro 2019	Elaboração da caracterização da organização educativa
16 janeiro 2019	Preenchimento do Relatório da EAA
23 de janeiro 2019	Preenchimento do Relatório da EAA
30 de janeiro 2019	Preenchimento do Relatório da EAA
20 de fevereiro 2019	Seleção dos indicadores a constar nos questionários a implementar
27 de fevereiro 2019	Seleção dos indicadores a constar nos questionários a implementar
13 de março 2019	Seleção dos indicadores a constar nos questionários a implementar
20 de março 2019	Preparação de acções de sensibilização para informar e explicar o modelo CAF- Educação
27 de março 2019	Preparação da operacionalização da aplicação dos questionários.
3 de abril 2019	Ponto de situação da inquirição
10 de abril 2019	Ponto de situação da inquirição
19 de Setembro 2019	Análise dos relatórios relativos à CAF-Educação





Datas	Objeto da reunião
26 de Setembro 2019	Análise dos relatórios relativos à CAF-Educação
2 de outubro 2019	Finalização do relatório final AEAS CAF-Educação
9 outubro 2019	Identificação das áreas de melhoria
16 outubro 2019	Identificação das áreas de melhoria
23 outubro 2019	Elaboração de PAM
30 outubro 2019	Elaboração de PAM
6 novembro 2019	Elaboração de PAM
13 novembro 2019	Elaboração de PAM





### 4. Resultados da autoavaliação<sup>5</sup>

Quantos aos resultados do processo de autoavaliação 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. 29).

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. Assim, para além da avaliação baseada em evidências mobilizadas por esta EAA, foram também tidas em conta as opiniões e sugestões recolhidas através dos questionários online aplicados à comunidade educativa e patentes nos relatórios estatísticos desses questionários.

#### 4.1. Taxas de participação

Globalmente, a participação dos diferentes públicos-alvo na inquirição que teve lugar entre 25 de março e 5 de abril, foram boas, excluindo a participação dos pais/EE, que foi abaixo do esperado:

Tabela 3 – Taxas de participação na inquirição CAF educação

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

O grau de adesão a esta iniciativa é superior nos grupos de inquiridos que estão diariamente na escola, ou seja, alunos, PD e PND. Por outro lado, a participação de pais/EE e dos parceiros (entidades externas) foi aquém do desejável numa altura em que a Educação passa por desafios muito importantes, para os quais toda a comunidade educativa é chamada a contribuir com propostas para desenhar o futuro dos serviços que as instituições educativas prestam aos alunos.

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





#### 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:

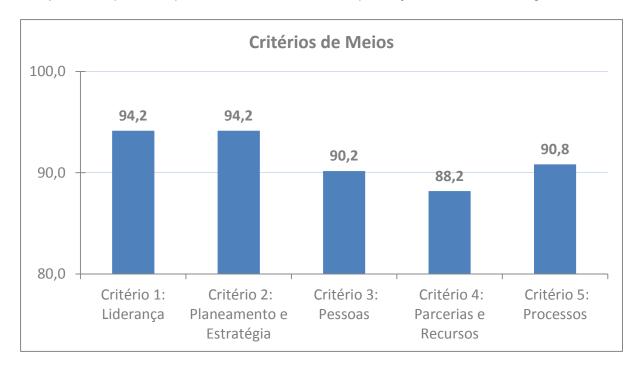


Gráfico 1 – Pontuação dos Critérios de Meios

#### 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. De facto:

- Critério 1 Liderança. O AEAS tem a sua missão e visão bem definidas no Projeto Educativo do Agrupamento (PEA), o qual é regularmente revisto em função das alterações do ambiente externo. O AEAS utiliza o modelo CAF Educação como suporte à autoavaliação e melhoria do desempenho organizacional. No AEAS há condições organizacionais e materiais para o trabalho em equipa. A politica de comunicação é implementada pelos Serviços de Comunicação e Imagem que recorre a diferentes canais de comunicação para chegar aos diferentes destinatários. O AEAS aceitou o desafio da flexibilização curricular, em alinhamento com as prioridades da política educativa. São desenvolvidas iniciativas para promover a boa imagem do AEAS.
- Critério 2 Planeamento e estratégia. O AEAS alicerça o seu planeamento num conjunto diversificado de fontes de informação de modo a possibilitar a definição de metas que vão ao encontro das necessidades da comunidade educativa e das prioridades políticas. A instituição elabora, de forma participada, os instrumentos de planeamento estratégico (PEA e Plano de Ação Estratégico - PAE) que definem as metas a prosseguir e enformam o plano





anual de atividades que em cada ano é aprovado e implementado. Os objetivos, planos e atividades são comunicados a toda a instituição através de diferentes canais. A implementação da estratégia é avaliada através da monitorização de inúmeros indicadores e do cumprimento das metas definidas, bem como através da autoavaliação. A inovação no AEAS assenta no projeto de flexibilização curricular. O agrupamento definiu um tema geral "Da minha escola vêse..." a trabalhar de forma interdisciplinar no âmbito dos conselhos de turma, no cruzamento das aprendizagens a realizar nas diferentes disciplinas.

- Critério 3 Pessoas. O AEAS desenvolveu instrumentos de apoio à gestão de RH (manual de acolhimento, perfis de funcionalidade do PND, perfis de competência do PD/PND, plano de substituição e critérios de distribuição de serviço do PD). A instituição dispõe de um Plano de Formação que visa a atualização permanente das competências dos seus colaboradores. O AEAS promove boas condições para o trabalho colaborativo entre o PD. É efetuada uma auscultação permanente da opinião dos colaboradores através de questionários, reuniões e processos de consulta.
- Critério 4 Parcerias e recursos. O agrupamento desenvolve estratégias de envolvimento da comunidade educativa, estabelecendo protocolos e parcerias com entidades diversas. Através de reuniões do diretor com os delegados de turma e com os pais/EE, do orçamento participativo, da representação dos alunos e pais/EE no CG e na EAA, do Provedor do aluno, do sistema de recolha de sugestões e reclamações dos alunos a instituição promove o envolvimento dos alunos e dos seus representantes na gestão do agrupamento. No âmbito da gestão financeira, o AEAS promove a transparência, a participação e a prestação de contas através da divulgação do relatório de contas e o orçamento aprovados pelo CG. O AEAS disponibiliza as instalações/equipamentos à comunidade local.
- Critério 5 Processo-chave. O processo de ensino-aprendizagem é alicerçado em metas definidas no PEA e PAE e melhorado através da análise de indicadores que fazem parte da Framework de Desenvolvimento Pedagógico da Organização Escolar instrumento de diagnóstico do espaço de sala de aula e das relações e de como os alunos vêm o processo ensino-aprendizagem. É promovido o trabalho colaborativo entre docentes em contexto de prática letiva. Foi criado o gabinete do aluno para resolução imediata de situações graves de indisciplina. São disponibilizados serviços de informação/atendimento acessíveis a toda a comunidade educativa. O envolvimento dos pais/EE é feito através dos questionários de satisfação.

#### 4.2.2. Áreas de melhoria

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

- Estabelecer critérios de reconhecimento para os docentes e não docentes e de um júri constituído para decidir sobre o tipo de reconhecimento a adotar (ex. menção no registo biográfico; divulgação de boa prática junto do conselho pedagógico; ser ouvido para tomadas de decisão estratégicas);
- Elaborar um documento com compromisso de sigilo, para o PD e PND, relativamente às chaves de acesso a plataformas tecnológicas;
- Elaborar documento enquadrador da política de proteção de dados do AEAS;
- Publicar anualmente o resumo das principais atividades e resultados alcançados;
- Divulgar os resultados do AEAS dentro dos grupos relacionados (alunos de diferentes níveis de ensino, associação de pais/EE);





- Identificar boas práticas internas no uso das TIC;
- Constituir grupo de trabalho para analisar o impacto das TIC no processo de ensino aprendizagem;
- Avaliar o impacto das TIC nos processos de trabalho.

#### •

#### 4.3. Critérios de Resultados

A partir do Critério 6 em diante, o enfoque da avaliação desloca-se dos Meios para os Resultados. Nos primeiros três subcritérios de Resultados medem-se as percepções, ou seja, o que os nossos colaboradores, alunos, pais/EE e a sociedade pensam da instituição. Existem também indicadores internos de desempenho que 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:

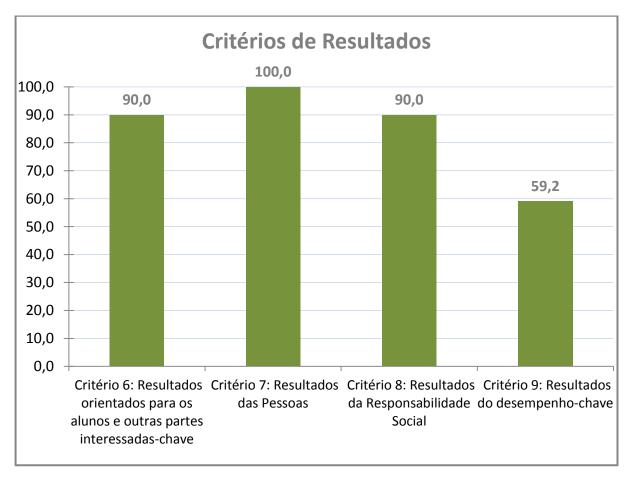


Gráfico 2 - Pontuação dos Critérios de Resultados

#### 4.3.1. Pontos fortes

Da análise efetuada, a EAA conclui que o Agrupamento apresenta um conjunto de boas práticas de monitorização e avaliação de resultados, o que é evidenciado na pontuação atribuída ao nível dos Critérios de Meios. De facto:



- Critério 6 Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave. É medida a perceção sobre a acessibilidade, o envolvimento no funcionamento e tomada de decisões, o serviço educativo e o acompanhamento dos alunos e resultados, a satisfação com as instalações, a biblioteca, a imagem global da escola/agrupamento e a oferta formativa. É monitorizado o número de sugestões recebidas e implementadas e o tempo de tratamento das mesmas; o número de reclamações; o número de alunos que atingem níveis superiores de educação e a sua empregabilidade, bem como o número de alunos que continuam o seu processo de aprendizagem ao longo da vida.
- Critério 7 Resultados das pessoas. É avaliado o desempenho do PND no âmbito do SIADAP.
   É avaliado o grau de satisfação do PD e PND quanto à escola/agrupamento. São monitorizados indicadores relativos ao comportamento das pessoas, motivação, envolvimento em atividades de melhoria e desenvolvimento de competências.
- Critério 8 Resultados da responsabilidade social. É medida a perceção da comunidade sobre a reputação da instituição, a perceção sobre a abertura e transparência do AEAS, o seu comportamento ético e a imagem. São monitorizadas atividades do Agrupamento para
  - preservar e sustentar os recursos, bem como o apoio social dedicado a alunos socialmente desfavorecidos.
- Critério 9 Resultados do desempenho-chave. É monitorizada a evolução dos resultados internos (sucesso) dos alunos, no âmbito do Benchmarking Interno. É avaliado o cumprimento de metas e objetivos inscritos no Projeto Educativo do Agrupamento. É medida a eficiência da Instituição através do Relatório de Gestão e Contas de Gerência.

#### 4.3.2. Áreas de melhoria

Na análise efetuada, a EAA conclui que o Agrupamento está a necessitar de reforçar os mecanismos internos de avaliação dos resultados. Nos Critérios de Resultados foram identificadas as seguintes áreas a melhorar:

- Monitorizar as práticas implementadas ao nível da eficácia das aprendizagens e da inclusão;
- Analisar o impacto das TIC no processo educativo e na qualidade do serviço prestado;
- Medir a perceção da capacidade do AEAS se adaptar às mudanças no ambiente social/tecnológico/económico/político;
- Monitorizar a eficácia dos canais de comunicação com a comunidade educativa;
- Promover o reconhecimento externo através da candidatura ao Effective CAF User;
- Promover o reconhecimento externo através do EQAVET.





#### 4.4. Resultados globais

Em termos globais, temos:

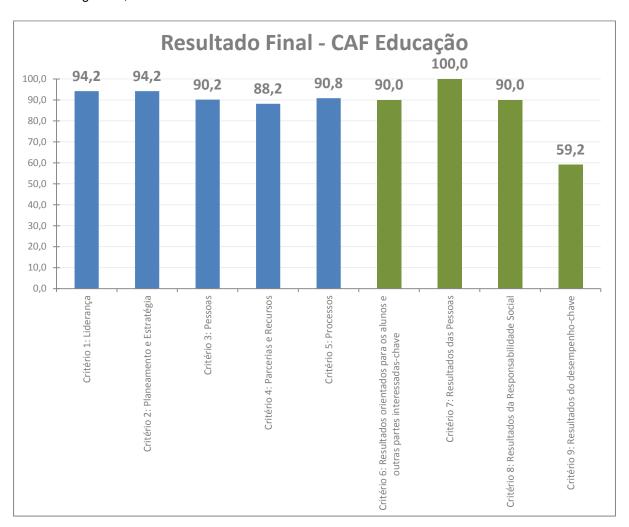


Gráfico 3 - Pontuação CAF Educação

As pontuações obtidas são muito positivas, quer nos critérios de meios como nos critérios de resultados.

Para estes resultados o AEAS contou com os contributos do PD, do PND, dos parceiros e das famílias, bem como, de todos os alunos através da sua atitude face à aprendizagem e ao futuro.





### 5. Áreas de melhoria a implementar<sup>6</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 abrangência da organização, com vista a encontrar os seus pontos fortes e áreas de melhoria, de forma a prestar, dentro das suas competências, o melhor serviço possível. Esta abordagem, ao ser efetuada recorrendo a ferramentas de *Total Quality Management* (TQM) e de melhoria contínua, permitirá a análise de dados internos e a criação de ferramentas credíveis de apoio à decisão.

A melhoria contínua implicará também um esforço permanente de atualização de modo a que as escolas fiquem aptas a agir de forma 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);
- Caraterização do desempenho escolar (resultados);
- Diagnóstico interno com base no modelo CAF-Educação;
- Apreciação do último Relatório da Avaliação Externa produzido pela IGEC (Inspeção Geral da Educação e Ciência);
- Análise de documentos e relatórios produzidos pelas diversas estruturas internas (nomeadamente PAM implementados).

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

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

<sup>6</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.

AEAS - CAF Educação 2019





Tabela 4 – Identificação das áreas de melhoria

N.º	Origem <sup>7</sup>	Descrição da área de Melhoria	
1	Questionários	Promover a empatia, o respeito e a disciplina	
2	Questionários	Melhorar o envolvimento da comunidade educativa	
3	EAA e Questionários	Aumentar os níveis e motivação do PD e PND	
4	Questionários	Melhorar as competências de liderança	
5	EAA e Questionários	Melhorar a comunicação interna e externa	
6	EAA e Questionários	Rever a estratégia de inovação do AEAS	
7	Questionários	Aproximar os alunos da comunidade	
8	EAA e Questionários	nários Identificar oportunidades para melhorar as práticas pedagógicas	
9	EAA e Questionários	Elaborar e rever normas/procedimentos	
10	EAA e Questionários	Melhorar equipamentos e infraestruturas	
11	EAA	Promover o reconhecimento externo do AEAS	

No documento "Lista de sugestões de melhorias agrupadas por temas", anexo, poderão ser consultadas as sugestões de melhoria recolhidas durante a autoavaliação que fundamentam a proposta de ações de melhoria acima apresentada.

Para além das áreas identificadas na Tabela 4 que exigem uma intervenção programada por parte do AEAS, com alocação de recursos, por vezes significativos, bem como o acompanhamento das ações através de metodologias de monitorização e avaliação, propõe-se que, na sequência da autoavaliação, o agrupamento promova a adoção de ações de melhoria rápidas, de baixo custo e com poucos recursos.

As ações seguintes ("Quick Wins") são sugestões retiradas dos relatórios dos inquéritos de satisfação aplicados à comunidade educativa, bem como da grelha de autoavaliação preenchida pela EAA. A sua implementação, logo após a aprovação do Relatório de Autoavaliação, constituirá um sinal de que o AEAS está recetivo às sugestões da comunidade, está disponível para melhorar as suas práticas, bem como será uma evidência imediata de que o exercício de autoavaliação e a resposta aos questionários mereceu o esforço de todos.

AEAS - CAF Educação 2019

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Área, Documento ou Processo onde a área de melhoria foi detetada.





#### **Quick Wins**

- i. Arranjar os fechos das janelas das salas do Jardim de Infância;
- ii. Aumentar o grau de higiene na escola, casas-de-banho e balneários;
- iii. Avaliar o estado do chão das salas e corredor;
- iv. Colocar caixas de sugestões nas escolas;
- v. Colocar papel higiénico e sabonete nas casas de banho;
- vi. Colocar redes nas balizas dos campos de futebol;
- vii. Colocar sinalização para acesso dos Bombeiros à Escola na estrada principal e na entrada direta para a Fundação:
- viii. Colocar uma torneira exterior perto das salas do Jardim de Infância e CAF para apoio à limpeza durante as interrupções;
- ix. Desenvolver um trabalho mais estreito com as associações de estudantes para que estas saibam cumprir a sua missão;
- x. Elaborar documento com compromisso de sigilo, para PND e PD, relativamente às chaves de acesso a plataformas tecnológicas;
- xi. Realizar as festas e atividades em horário mais acessível aos pais/EE;
- xii. Avaliar a possibilidade de:
  - Alargar o horário da biblioteca para que esteja aberta nos tempos livres dos alunos:
  - o Aumentar a variedade de produtos vendidos no bar;
  - Aumentar o número de funcionários no bar, durante os intervalos, para que todos os alunos possam ser atendidos;
  - Colocar em funcionamento as duas portas da escola, dividindo o acesso entre alunos dos vários ciclos de modo a descongestionar o acesso ao AEAS;
  - Disponibilizar apoio para assuntos administrativos por funcionários que dominem a língua inglesa.
  - Fechar o acesso da escola primária para que os alunos do 2º e 3º ciclo não tenham acesso às crianças do 1º ciclo;
  - Promover a abertura da secretaria mais cedo (8h30) e o encerramento mais tarde, possibilitando que os alunos possam ir à secretaria após as aulas;
  - Promover mais clubes educativos (teatro, ciência, natação) na E.B. 2 de Aguada de Cima;
  - Rever as normas relativas ao portão da escola para que haja vigilância fora do horário letivo;
  - Rever ou revogar o contrato de fornecimento dos serviços do refeitório, efetuar um novo caderno de encargos envolvendo a associação de pais na construção dos requisitos e lançar um novo concurso para que os alunos tenham refeições de qualidade na escola.





### 6. Conclusão<sup>8</sup>

Este procedimento permitiu perceber que o AEAS apresenta, globalmente, um conjunto de boas práticas de gestão no desenvolvimento da sua missão, nomeadamente nas áreas da liderança, planeamento e estratégia, pessoas, parcerias e recursos e processos- chave.

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

- taxas de participação pouco satisfatórias, aquém do esperado em relação aos pais/EE e aos parceiros (entidades externas).

Da análise aos relatórios dos inquéritos de satisfação, foi possível identificar acções de melhoria rápidas, de baixo custo e de poucos recursos ("Quickwins"), revelando que a instituição está disponível para melhorar, de facto, as suas práticas.

### 7. Apêndices<sup>9</sup>

São os seguintes documentos que funcionam como apêndices ao presente relatário:

grelha de auto-avaliação preenchida;

cronograma de execução da autoavaliação;

modelo dos questionários aplicados;

lista das sugestões das melhorias agrupadas por temas.

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

<sup>9</sup> Apêndices: Grelha de autoavaliação preenchida; Cronograma de execução da autoavaliação; Modelo dos questionários, aplicados a colaboradores e clientes, Lista de sugestões de melhorias agrupadas por temas e relatório dos resultados



#### 7.1. A CAF Educação

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

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

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

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





Figura 1 – Estrutura do Modelo CAF Educação 2013

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

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

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

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

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

Pode-se encontrar mais informação sobre o modelo CAF Educação no site do EIPA e/ou da DGAEP, usando as hiperligações disponibilizadas na lista de siglas (p. 5).





### 7.2. Pontuação da grelha de autoavaliação

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

Critérios de Meios	91,5
--------------------	------

Critério 1. Liderança	94,2
1.1. Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores	90,0
1.2. Gerir a instituição de ensino e formação, o seu desempenho e a sua melhoria contínua	100,0
1.3. Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta	86,6
1.4. Gerir de forma eficaz as relações com as autoridades políticas e outras partes interessadas	100,0

Critério 2. Planeamento e estratégia	94,2
2.1. Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante	93,3
2.2. Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida	93,3
2.3. Comunicar e implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização e rever de forma regular	100,0
2.4. Planear, implementar e rever a inovação e a mudança	90,0

Critério 3. Pessoas	90,2
3.1. Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidade com o planeamento e a estratégia	95,0
3.2. Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais	98,0
3.3. Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar	77,5

Critério 4. Critério Parcerias e recursos	88,2
4.1. Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações	90,0
4.2. Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos	85,0
4.3. Gerir os recursos financeiros	96,6
4.4. Gerir o conhecimento e a informação	85,0





agrupamento de escolas águeda

4.5. Gerir os recursos tecnológicos	72,5
4.6. Gerir os recursos materiais	100,0

Critério 5. Processos	90,8
5.1. Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática	80,0
5.2. Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/partes interessadas	92,5
5.3. Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e formação e com outras organizações	100,0

Critérios de Resultados	84,8
Critério 6. Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave	90,0
6.1. Medições da perceção	100,0
6.2. Medições do desempenho	80,0
Critério 7. Resultados das pessoas	100,0
7.1. Medições da perceção	100,0
7.2. Medições do desempenho	100,0
Critério 8. Resultados da responsabilidade social	90,0
8.1. Medições da perceção	80,0
8.2. Medições do desempenho	100,0

Critério 9. Resultados do desempenho-chave	59,2
9.1. Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos	75,0
9.2. Resultados internos: nível de eficiência	43,3

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

RESULTADO FINAL	88,5
	i





### 7.3. Cronograma de execução da autoavaliação

F	Fases Ações		dez	z/18			jan	/19			fev	/19			ma	r/19			ab	r/19		Responsáveis
Fases	Ações	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	[1]
	<ol> <li>Apresentação do projeto CAF à organização</li> </ol>	Х																				GT+LP+AS
Preparação	Reunião da EA para organização interna da equipa [2]		х																			LP+EA+AS
	<ol> <li>Reunião da EA para elaboração dos modelos de questionário [3]</li> </ol>								х	х												LP+EA+AS
Questionários	4. Aplicação dos questionários de satisfação																х	х				AS
	5. Diagnóstico da organização C1										х											EA
	6. Diagnóstico da organização C2										х											EA
Critérios de Meios	7. Diagnóstico da organização C3										х											EA
	8. Diagnóstico da organização C4													х								EA
	9. Diagnóstico da organização C5													х								EA
Tratamento dos Questionários	<ol> <li>Tratamento dos questionários de avaliação da satisfação</li> </ol>																			х	х	AS

AEAS – CAF Educação 2019



A E A S

														agrupamento de escolas							agueua//	
F	A = 2 = =		de	z/18	18 jan/19 fev/19 mar/19		ab	r/19		Responsáveis												
Fases Ações	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	[1]	
Critérios de	11. Diagnóstico da organização C6 e C7														х							EA
Resultados	12. Diagnóstico da organização C8 e C9														х							EA
	<ol> <li>Reunião de consenso da EA para revisão e finalização do questionário de autoavaliação</li> </ol>																				х	EA
Elaboração de Relatório CAF	<ol> <li>Elaboração do Relatório de autoavaliação (RA)</li> </ol>																					AS
	<ol> <li>Apresentação do RA à gestão de topo e recolha de orientações para a priorização das AM</li> </ol>																					GT+LP+LE+AS
Elaboração	16. Elaboração do Plano de Melhorias (PM)																					EA+AS
do PAM	17. Aprovação do PM pela gestão de topo																					GT
Apresentação de resultados	<ol> <li>Apresentação, à organização, dos resultados da autoavaliação e das ações de melhoria a implementar</li> </ol>																					GT+LP+LE+AS

Nota: A apresentação, à organização, dos resultados da autoavaliação e das ações de melhoria a implementar (ponto 18), foi feita no dia 12 de Setembro de 2019.





### Anexos<sup>10</sup>

Listagem de documentos complementares ao processo CAF Educação:

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

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

<sup>&</sup>lt;sup>10</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, I DA
- Venâncio, I. M., & Otero, A. G. (2003). Eficácia e qualidade na escola (1st ed.). Porto: Edições ASA, S.A.