

# Relatório Final

## CAF Educação

# Agrupamento Escolas de Águeda Sul



---

Apoio:



## • Equipa de autoavaliação

<b>Coordenadora da EAA</b>	Emília Batista
<b>Representantes do Pessoal Docente (PD)</b>	Adla Barbosa / Eliana Pinto
<b>Representante do Pessoal Não Docente (PND)</b>	Leonor Silva/ Célia Pinho
<b>Representante dos Alunos</b>	Letícia Costa
<b>Representante dos Pais/Encarregados de Educação</b>	José Manuel Lopes
<b>Representante da Autarquia</b>	Sara Silva
<b>Diretor do Agrupamento</b>	Francisco Vitorino

## • Índice

EQUIPA DE AUTOAVALIAÇÃO	2
ÍNDICE	3
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	4
DEFINIÇÃO DE TERMOS	5
1. 8	
2. 10	
3. 11	
4. 13	
4.1. 13	
4.2. 14	
4.2.1.	14
4.2.2.	17
4.3. 19	
4.3.1.	20
4.3.2.	21
4.4. 23	
5. 26	
6. 34	
7. 35	
7.1. 36	
7.2. 39	
7.3. 41	
<b>ANEXOS</b>	<b>38</b>
<b>BIBLIOGRAFIA E FONTES CONSULTADAS</b>	<b>39</b>

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

TQM

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

## • Definição de termos<sup>1</sup>

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

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

propósitos, a gestão por processos e factos, o envolvimento das pessoas, a melhoria contínua, inovação, parcerias com benefícios mútuos, e responsabilidade social corporativa.

Indicadores	Medidas que são indicativas, ou seja, que demonstram os resultados de uma ação.
Parcerias	Relação de trabalho duradoura com outras entidades, numa base comercial ou não, que visa atingir um objetivo comum, criando assim uma mais-valia para a organização, para os seus clientes e outras partes interessadas.
Partes interessadas .....	Designa todos aqueles que têm um interesse, financeiro ou não, nas atividades da organização. As partes interessadas internas e externas podem ser classificadas em quatro categorias principais: as autoridades políticas; os cidadãos/clientes; as pessoas que trabalham na organização; os parceiros.
Pessoas	No âmbito da CAF-Edu considera-se o uso do termo “Pessoas” quando nos referimos ao pessoal docente e não docente da organização escolar (Recursos Humanos).
Pessoas/Colaboradores ....	Todos os colaboradores da organização, incluindo os que trabalham a tempo inteiro, a tempo parcial, de forma definitiva ou temporariamente.
Responsabilidade social..	Compromisso estabelecido pelas organizações do setor público e privado para contribuírem para o desenvolvimento sustentável, trabalhando com os seus colaboradores, as suas famílias, comunidades locais e com a sociedade para melhorar a qualidade de vida. O objetivo é trazer benefícios, tanto para as organizações como para a sociedade em geral.

### 1. Sumário executivo<sup>2</sup>

O objetivo do presente Relatório é apresentar os resultados do processo de autoavaliação realizado no AEAS, durante o ano letivo de 2021/2022, com base no modelo Common Assessment Framework ou CAF.

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, o AEAS 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 ao AEAS 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.

A autoavaliação foi conduzida por uma equipa composta por representantes da comunidade educativa. Em paralelo com a realização do diagnóstico ao AEAS, a autoavaliação foi complementada com a aplicação de questionários de avaliação de satisfação à comunidade educativa.

Em termos de resultados quantitativos, o AEAS obteve uma pontuação global de 57,36 (escala 0-100). Se olharmos para os resultados por tipo de critérios, foi alcançada uma pontuação de 63,75 nos critérios de meios e 49,38 nos critérios de resultados, ambos também avaliados numa escala de 0-100. Os resultados globais são positivos. A pontuação é mais elevada nos critérios de meios o que indicia a necessidade de mais avaliação e reflexão ao nível dos resultados.

O processo de autoavaliação resultou na identificação de inúmeras sugestões de melhorias, designadamente:

- 29 pela Equipa de Autoavaliação durante o autodiagnóstico;
- 16 provenientes dos questionários de avaliação de satisfação aplicados aos Alunos;
- 14 provenientes dos questionários de avaliação de satisfação aplicados aos Pais/EE;
- 02 provenientes dos questionários de avaliação de satisfação aplicados aos Parceiros;
- 16 provenientes dos questionários de avaliação de satisfação aplicados ao PD;
- 08 provenientes dos questionários de avaliação de satisfação aplicados ao PND.

---

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



As principais áreas de melhoria identificadas enquadram-se nos seguintes domínios:

- **Serviço Educativo:**
  - Ambiente educativo inovador;
  - Orientação profissional dos alunos;
  - Preparação para a vida ativa;
- **Comunidade educativa:**
  - Acessibilidade;
  - Bem-estar da comunidade educativa;
  - Comunicação interna e externa;
  - Envolvimento e participação da comunidade educativa;
  - Transparência e divulgação de resultados;
- **Liderança e Gestão:**
  - Avaliação de necessidades (conservação dos edifícios; parque informático; mobiliário; serviço de refeitório);
  - Formação profissional do PD e PND;
  - Gestão de instalações;
  - Gestão de parcerias;
  - Gestão documental;
  - Gestão participativa;
  - Monitorização de indicadores de Gestão de RH;
  - Reforço positivo;
  - Sistema de avaliação do desempenho.

Após a aplicação do processo de AA, dos questionários a todos os membros da comunidade educativa e, principalmente, após o preenchimento da grelha de autoavaliação (Grelha L), conclui-se que o AEAS vem desenvolvendo um conjunto de boas práticas, mas é necessário planificá-las e recolher, regularmente, dados para a sua monitorização. Ou seja, recomenda-se uma maior necessidade de monitorização e reflexão ao nível dos resultados e a adoção de práticas de acordo com a CAF Educação, tendo em conta o ciclo de melhoria contínua (PDCA), isto é, não basta planear e executar, importa rever, tirar conclusões e melhorar o que está menos bem. Apesar da elevada taxa de participação do PD e PND, será desejável providenciar formas de alcançar maior número de respostas por parte dos restantes inquiridos.

## 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 melhoria dos processos de ensino e aprendizagem.

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

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

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

- Com base na CAF, construir uma reflexão que conduza a conceção, aplicação e acompanhamento de um Plano de Melhoria Organizacional;
- Fornecer um conjunto de informações que permita a definição de objetivos e estratégias para o Projeto Educativo.

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

---

<sup>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. ). Assim, o desenvolvimento das atividades teve lugar entre janeiro de 2021 e abril de 2022, concluindo-se com a apresentação do Plano de Ações de Melhoria (PAM) à Comunidade Educativa.

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

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

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

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

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

Quanto ao sistema de pontuação usado, esta equipa optou por aplicar o Sistema Clássico, atribuindo uma pontuação entre 0 e 100 a cada subcritério de acordo com a escala composta por 6 níveis, conforme determinado pelo modelo CAF Educação 2013 (DGAEP, 2013, p. 66) (ver apêndice Pontuação da grelha de autoavaliação, p. ).

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

---

<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.

Tabela 1 – Constituição da EAA

<b>EAA:</b>	<b>Nome</b>
<b>Coordenadora da EAA</b>	Emília Batista
<b>Representantes do Pessoal Docente (PD)</b>	Soledade Matos Clara Tavares Armando Rosendo Luís Amaral Elsa Lavrador
<b>Representantes do Pessoal Não Docente (PND)</b>	Leonor Silva Célia Pinho
<b>Representantes dos Alunos</b>	Luísa Mendes da Paz
<b>Representantes dos Pais/Encarregados de Educação</b>	José Manuel Lopes
<b>Representante dos Parceiros</b>	Sara Silva
<b>Diretor do Agrupamento</b>	Francisco Vitorino

EAA – Equipa de Autoavaliação; EP – Equipa Principal; EA – Equipa Alargada

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

Tabela 2 – Reuniões da EAA

<b>Datas</b>	<b>Objeto da reunião</b>
<b>25 janeiro 2021</b>	Ação de formação
Janeiro a julho 2021 (segundas-feiras 14:30 – 16 h)	Diagnóstico e Pesquisa de evidências
Setembro 2021 a abril 2022 (segundas-feiras 14:30 – 16 h)	Relatório e Plano de Melhorias
Setembro 2023	Sessão de apresentação de resultados

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

Quanto 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. 34).

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

### 4.1. Taxas de participação

Foram inquiridos os públicos abaixo indicados entre 11.06.2021 e 02.07.2021. Apresentam-se, de seguida, as taxas de participação alcançadas:

Tabela 3 – Taxas de participação na inquirição CAF educação

Dados	N. de respondentes	Respostas	Taxa de participação
Alunos (4º, 5º e 6º anos)	332	303	91,3%
Alunos (restantes níveis)	1807	1001	55,4%
Pais/EE	2139	590	27,6%
Entidades externas	175	54	30,9%
PD	262	244	93,1%
PND	96	64	66,7%

Globalmente, as taxas de participação apresentam níveis satisfatórios. O grau de adesão a esta iniciativa apresenta os níveis mais elevados nos Alunos do 4º, 5º e 6º ano e no PD. A participação dos pais/EE e dos parceiros foi reduzida. 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.

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

## 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:

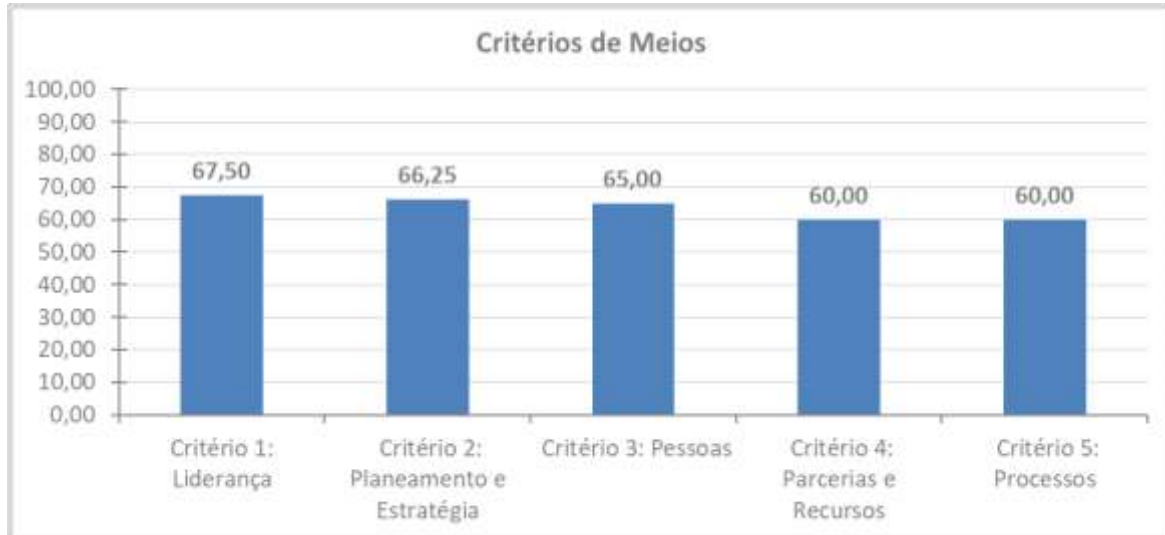


Gráfico 1 – Pontuação dos Critérios de Meios

### 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. Foram identificados os seguintes pontos fortes:

#### Critério 1 – Liderança

- Política de comunicação aos pais/EE dos alunos do pré-escolar até ao 12.º ano.
- Reunião trimestral do Diretor com os Representantes dos Pais/EE.
- Reunião do Diretor/Coordenadores de Estabelecimento duas vezes por período com os Delegados de Turma.
- Acompanhamento das necessidades dos alunos (levantamento dos meios técnicos; identificação dos alunos carenciados).
- Condições para o desenvolvimento do trabalho em equipa.
- Uso de modelos de referência para a gestão da qualidade.
- Clareza na definição e medição dos objetivos e metas da organização.
- Elevada adesão às atividades promovidas pelo agrupamento (Dia Aberto, Sarau, Cerimónia Quadro Mérito).
- Atendimento das necessidades dos colaboradores aquando da elaboração dos horários.
- Política de Antecipação/Permuta /Reposição de atividades letivas de forma a cumprir com o Plano Educativo.

- Práticas de comunicação quer com os colaboradores, quer com as partes interessadas, fazendo uma boa utilização do correio institucional, das redes sociais e dos jornais locais.
- Realização de palestras/ações à distância.
- Relação de colaboração com as diversas entidades.

### **Critério 2 - Planeamento e estratégia**

- Monitorização contínua das necessidades da instituição (recursos humanos, intervenção nos espaços, outros).
- Planeamento estratégico (Plano de Ação Estratégico, Plano Educativo, Projetos de Escola).
- Existência de uma Unidade de Apoio à Multideficiência.
- Desenvolvimento de ações de responsabilidade social.
- Equipa da EMAEI muito proactiva.
- Definição e comunicação dos objetivos estratégicos e das metas.
- Qualidade do Plano de E@D.
- Funcionamento do programa Erasmus.
- Trabalho desenvolvido pela BE.
- Colaboração, através de sugestões, do melhoramento do E360.

### **Critério 3 – Pessoas**

- Adesão dos docentes ao P@D.
- Adequação dos horários dos docentes e não docentes às suas necessidades.
- Assim que um professor falta por doença, o Diretor procede, dentro do possível, à distribuição do serviço docente até à chegada do professor substituto.
- O Diretor procede à alocação dos professores que ficam sem alunos do 11.º/ 12º ano do ensino profissional (em FCT a partir de maio) a outras necessidades.
- A Escola organiza com alguma regularidade atividades que fazem a ligação das aulas com o mundo empresarial, designadamente para os alunos dos cursos profissionais.
- Na integração de novos funcionários docentes há sempre uma reunião com o Diretor.
- Na integração de novos funcionários não docentes, há sempre uma reunião com o Diretor e com a Coordenadora Operacional.
- Manual de Acolhimento para os novos colaboradores.
- Projeto de tutoria para ajudar alunos em dificuldades.
- Realização de trabalho colaborativo através de hora de trabalho comum, no horário, para os docentes da mesma área disciplinar; sala de trabalho; reuniões regulares das equipas educativas.

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

- A escola estabelece parcerias com o IEC, empresas para a realização de PIT para alunos com CEI e para a realização de estágios no âmbito da FCT; realização da Feira das profissões (projeto VOGUI); entre outras.
- O AEAS cede as suas instalações para atividades desportivas, de ocupação de tempos livres e de cariz social (jantares de beneficência).
- No início do ano são sempre realizadas reuniões entre os pais/EE, o DT e o Diretor (apenas nas turmas em início de ciclo).
- Realização de reuniões trimestrais entre os representantes dos pais/EE e o Diretor, onde são expostas várias situações sobre as quais os pais recebem feedback imediato. O Diretor toma nota das sugestões e promove a resolução de eventuais problemas apontados.
- Realização de uma reunião por período entre o diretor e os delegados de todas as turmas da escola (auscultação de sugestões e problemas).
- Envolvimento dos alunos no Orçamento Participativo.
- Apresentação dos custos por atividade no PAAA.
- Informação partilhada por docentes da escola para melhor adaptação ao Ensino à Distância, com forte adesão.
- Existência da equipa de comunicação e Imagem.
- Esclarecimentos sobre o funcionamento do E360.
- O AEAS dispõe de uma rede WiFi cuja instalação e manutenção são realizadas pelos próprios docentes. A equipa de apoio tecnológico garante, com qualidade, a gestão da rede informática.
- Utilização do GARE como plataforma de estruturação, monitorização e avaliação do Plano Anual de Atividades do AEAS.
- Recolha de pilhas e tinteiros.
- Boa sinalização de acessos e espaços.
- Infraestruturas adequadas aos colaboradores.

### **Critério 5 – Processos-chave**

- Adoção de medidas de apoio com vista à promoção do sucesso educativo tais como o projeto turma +, tutorias, coadjuvações, aula + para todas as disciplinas com exames nacionais.
- Disponibilidade de atendimento dos DTs em horário pós-laboral.
- Assistentes operacionais disponíveis para a receção e encaminhamento.
- Diálogo com os parceiros FCT de modo a garantir boas condições de realização de estágios.
- Acolhimento de alunos com medidas seletivas e adicionais, recolhendo informações em reuniões formais da equipa EMAEI de forma a dar continuidade às medidas atempadamente.
- Documento elaborado pela equipa EQAVET de seguimento dos alunos.



#### 4.2.2. Áreas de melhoria

No que diz respeito às áreas de melhoria nos Critérios de Meios, foram identificados problemas e soluções para resolver os problemas identificados, designadamente:

- Problema – Divulgação da Missão e Valores da Escola.
  - **Sugestão de melhoria - Melhorar a divulgação da Missão e Valores da Escola.** Inclui: (i) elaborar Plano de divulgação da Missão e Visão; (ii) apresentar a Missão e Visão da organização na página da escola; (iii) divulgar a Missão e Visão do AEAS na primeira reunião de DT com os EE.
- Problema – Conhecer melhor os nossos alunos.
  - **Sugestão de melhoria - Conhecer melhor os nossos alunos:** (i) remodelar o documento PCT para a recolha dos seguintes dados: estilos de aprendizagem, áreas onde sentem dificuldade, áreas de excelência, entre outros; (ii) definir o template e disponibilizá-lo aos DT para aplicação; (iii) aplicar a ficha remodelada.
- Problema – Política de gestão documental.
  - **Sugestão de melhoria – Definir e implementar um sistema de gestão documental.** Inclui criar arquivo, atualizar e divulgar documentos ao longo do ano.
- Problema – Melhorar as estratégias de reforço positivo.
  - **Sugestão de melhoria – Melhorar a gestão do reforço positivo.** Inclui: (i) definir uma estratégia para fazer chegar o reforço positivo aos colaboradores da organização; (ii) implementar essa estratégia; (iii) analisar o nível de satisfação com o reforço positivo obtido; (iv) divulgar os resultados.
- Problema – Recolher dados sobre o nível de satisfação dos clientes com as atividades da escola.
  - **Sugestão de melhoria - Promover a avaliação da satisfação dos clientes com as atividades da escola.** Inclui: (i) desenvolver uma forma de recolha da opinião dos clientes em cada atividade; (ii) aplicar a metodologia; (iii) divulgar os resultados.
- Problema - Contacto regular com os parceiros.
  - **Sugestão de melhoria - Melhorar o contacto regular com os parceiros.** Inclui: (i) definir os parceiros da escola (base de dados); (ii) estabelecer um plano de contacto regular com os parceiros, para manter a comunicação ativa; (iii) implementar o plano; (iv) avaliar o plano.
- Problema – Revisão do Projeto Educativo para 2021/2025.
  - **Sugestão de melhoria - Reformular e divulgar o PE.**
- Problema – Divulgação de projetos e atividades.
  - **Sugestão de melhoria – Melhorar a divulgação de projetos e atividades a desenvolver.** Inclui: (i) elaborar plano de divulgação de projetos e atividades; (ii) divulgar projetos e atividades na primeira reunião dos DT com os EE e alunos; (iii) avaliar os resultados do plano.

- Problema - Envolvimento dos Pais/EE nas potencialidades do E360.
  - **Sugestão de melhoria – Melhorar o Envolvimento dos Pais/EE nas potencialidades do E360.** Inclui: (i) criar uma equipa para aprofundar a inovação na escola; (ii) concretizar ações (ex: alargar o acesso do E360 aos Pais e Encarregados de Educação para questões de avaliação e assiduidade/indisciplina); (iii) avaliar as ações realizadas.
- Problema - Resistência à mudança ao nível da utilização dos recursos digitais.
  - **Sugestão de melhoria - Motivar os mais conservadores para as potencialidades dos recursos digitais.**
- Problema - Monitorização da gestão dos RH.
  - **Sugestão de melhoria - Melhorar a monitorização da gestão dos RH.** Inclui: (i) alinhar a estratégia de gestão e alocação de recursos humanos com as prioridades definidas pela direção, de acordo com o PE e o PADDE; (ii) criar documento de monitorização dos dados relativos à gestão dos RH.
- Problema - Orientação profissional dos alunos.
  - **Sugestão de melhoria - Melhorar a orientação profissional dos alunos.** Inclui: (i) elaborar (SPO) um plano de orientação profissional; (ii) proporcionar momentos de orientação e debate sobre as diversas opções de formação com os alunos; (iii) monitorizar o plano (nº de atividades e de alunos envolvidos).
- Problema - Monitorização de dados relativos à observação de aulas.
  - **Sugestão de melhoria – Monitorizar dados relativos à observação de aulas.** Inclui: (i) elaborar plano de tarefas a executar; (ii) recolher dados; (iii) analisar os resultados.
- Problema: Avaliação das parcerias
  - **Sugestão de melhoria - Avaliar as parcerias.** Inclui: (i) criar uma equipa para avaliação das parcerias; (ii) apresentar um plano de avaliação das parcerias; (iii) incorporar as medidas de avaliação nos protocolos a partir de 2023.
- Problema - Manual de acolhimento para pais/EE e alunos.
  - **Sugestão de melhoria - Elaborar e divulgar o manual de acolhimento para pais/EE e alunos.** O Manual deve apresentar a política de comunicação da escola e a importância da utilização do mail institucional. Deve ser divulgado na página da escola.
- Problema: Transparência orçamental e financeira.
  - **Sugestão de melhoria – Melhorar a transparência orçamental e financeira.** Inclui: solicitar (EAA) à presidente do CG informação acerca das linhas gerais do orçamento anual até setembro de cada ano; (ii) publicitar na página da escola as linhas gerais do orçamento anual.
- Problema: Gestão do Plano Anual de Atividades no âmbito da execução orçamental.

- **Sugestão de melhoria – Monitorizar a gestão dos recursos financeiros alocados às atividades do PAA.**
- Problema: Divulgação das atividades.
  - **Sugestão de melhoria – Melhorar a divulgação das atividades.** Inclui: (i) criar canal no Youtube; (ii) desenvolver conteúdos para divulgação das atividades do AEAS.
- Problema: Impacto das TIC nas aprendizagens.
  - **Sugestão de melhoria – Avaliar o impacto das TIC nas aprendizagens.** Inclui a definição de indicadores de desempenho e a monitorização dos dados; (ii) a introdução de questões relacionadas com esta problemática no relatório de DT no fim de cada ano letivo.
- Problema: Gestão das instalações da escola.
  - **Sugestão de melhoria - Definir e implementar regras para a cedência das instalações.** Inclui: (i) criar um manual para a cedência das instalações; (ii) divulgar o manual na página da escola; (iii) monitorizar a cedência das instalações.
- Problema: Identificação dos “donos” dos processos.
  - **Sugestão de melhoria – Identificar e divulgar os “donos” dos processos.** Inclui: (i) identificar os responsáveis no Manual de Acolhimento; (ii) divulgar os “donos dos processos” no início do ano letivo 2022/2023.
- Problema: Acessibilidade da instituição - disponibilização de documentos em vários formatos.
  - **Sugestão de melhoria - Disponibilizar documentos em vários formatos.** Inclui: (i) produzir uma brochura com as informações essenciais do funcionamento da escola em diversos idiomas (ex: inglês, francês, espanhol, russo, ucraniano...) por alunos de PLNM; (ii) propor a atividade no CP.
- Problema: Acompanhamento do percurso dos alunos para a vida ativa.
  - **Sugestão de melhoria - Melhorar o acompanhamento do percurso dos alunos para a vida ativa.** Inclui: (i) criar equipa responsável pelo acompanhamento do percurso dos alunos; (ii) criar e adotar instrumentos de monitorização do percurso dos alunos nas entidades de acolhimento e na transição para a vida ativa.

### **4.3. Critérios de Resultados**

A partir do Critério 6 em diante, o enfoque da avaliação desloca-se dos Meios para os Resultados. Nos primeiros três subcritérios de Resultados medem-se as perceções: ou seja, o que os nossos colaboradores, alunos, pais/EE e a sociedade pensam da instituição. Existem também indicadores internos de desempenho que demonstram a forma como a instituição está a atuar em relação às metas fixadas – os *outcomes*. A pontuação usada para estes Critérios tem em linha de conta a evolução dos resultados da instituição educativa relativa a cada subcritério e refletindo o

desempenho da organização, em cada indicador, posicionando-o em estádios de Retrocesso, Estabilidade, Melhoria ou Excelência.

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



Gráfico 2 – Pontuação dos Critérios de Resultados

#### 4.3.1. Pontos fortes

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

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

- Auscultação periódica dos alunos através de reuniões do Diretor com os Delegados de Turma.
- A escola aplica o processo CAF Educação desde 2012/2013.
- Aposta na utilização regular das redes sociais.
- Aposta na monitorização da qualidade do sucesso dos nossos alunos.

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

- Participação social ativa através dos projetos EcoEscolas, Castilho's Helping Hands, Anormundo, bem como, projetos pontuais dinamizados no âmbito das DAC.
- Agrupamento sensível às questões sociais criando condições de trabalho e proporcionando a conciliação da vida pessoal e profissional.
- Adequação do horário atendendo às necessidades pessoais dos colaboradores, fomentando as permutas, antecipações e/ou reposições de aulas evitando lacunas nos horários dos alunos.

- Elevada taxa de resposta por parte do PD aos questionários CAF.
- Elevado grau de satisfação manifestado em relação à motivação e ao envolvimento.
- Elevado cumprimento do serviço.

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

- Aplicação de questionários CAF que permitem medir a perceção da comunidade educativa em relação às práticas listadas.
- A escola disponibiliza pequeno-almoço a alunos desfavorecidos; computadores e acesso à internet no contexto do ensino à distância; permite a venda de produtos (em pele) manufacturados por pessoas portadoras de deficiência; promove diversas campanhas de recolha de alimentos, roupas, etc...
- Aposta na integração de minorias étnicas no agrupamento.
- Promoção do voluntariado e da ajuda ao próximo.

### **Critério 9 – Resultados do desempenho-chave.**

- Atribuição de uma boa classificação no último relatório da Avaliação Externa (2019/20)
- Adesão/participação de alunos da escola em cursos avançados, resultado da parceria da escola com o IEC.
- Funcionamento dos cursos profissionais.

#### **4.3.2. Áreas de melhoria**

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

- Problema: Divulgação dos resultados-chave (alunos e stakeholders).
  - **Sugestão de melhoria: 1. Melhorar a divulgação dos resultados-chave.** Inclui: (i) criar uma equipa para estabilizar/definir os resultados-chave da organização; (ii) definir um plano para a divulgação dos resultados-chave (identificação de responsáveis, instrumentos de recolha, calendarização da recolha e da divulgação); (iii) aplicação do plano; (iv) avaliação dos resultados.
- Problema: Apresentação dos resultados escolares de média igual ou superior a 14 valores.
  - **Sugestão de melhoria – Melhorar a apresentação da evolução dos resultados escolares e incluir a apresentação no relatório de Coordenadores de DT.**
- Problema: Medição e análise das reclamações
  - **Sugestão de melhoria – Gerir as reclamações.** Inclui: (i) criar documento que permita registar o número de reclamações e o tempo para tratamento das reclamações; (ii) recolher informação pelo pessoal administrativo ao longo do ano; (iii) divulgar os resultados no relatório de AA (EAA).
- Problema: Divulgação das ações de responsabilidade social dinamizadas

- **Sugestão de melhoria – Divulgar as ações de responsabilidade social dinamizadas.** Inclui: (i) definir um plano para a recolha e divulgação regular dos resultados de responsabilidade social (identificação de responsáveis, instrumentos de recolha, calendarização da recolha e da divulgação); (ii) implementar o plano, garantindo que os Serviços de Imagem e Comunicação divulgam de forma sistemática as ações da responsabilidade social (cedência de espaços, consumos água e eletricidade, separação de resíduos, organização de eventos...); (iii) monitorizar os indicadores; (iv) avaliar o cumprimento do planeado.
- Problema: Grau e importância da cobertura dos media.
  - **Sugestão de melhoria – Monitorizar a cobertura que os meios de comunicação social fazem do AEAS.** Inclui: (i) manter a recolha de recortes de jornais no site da escola; (ii) monitorizar os dados (número artigos, frequência, âmbito e conteúdo).
- Problema: Divulgação dos resultados-chave (externos)
  - **Sugestão de melhoria - Melhorar a divulgação dos resultados-chave (externos).** Inclui: (i) criar equipa para estabilizar/definir os resultados-chave externos da organização; (ii) definir um plano para a divulgação dos resultados (identificação de responsáveis, instrumentos de recolha, calendarização da recolha e da divulgação); (iii) aplicar o plano; (iv) avaliar o cumprimento do planeado.
- Problema: Eficácia das parcerias e atividades conjuntas
  - **Sugestão de melhoria – Avaliar a Eficácia das parcerias e atividades conjuntas.** Inclui: criar instrumentos/tabelas comparativas para analisar a evolução dos dados.

#### 4.4. Resultados globais

Globalmente as participações ficaram dentro do esperado, embora a participação dos Pais/EE tenha ficado aquém do desejável (27,6%). Comparativamente aos resultados das escolas da Another Step dos últimos 4 anos, salientem-se as taxas de participação do PD e PND, que espelha um envolvimento destes públicos superior ao de outras escolas:

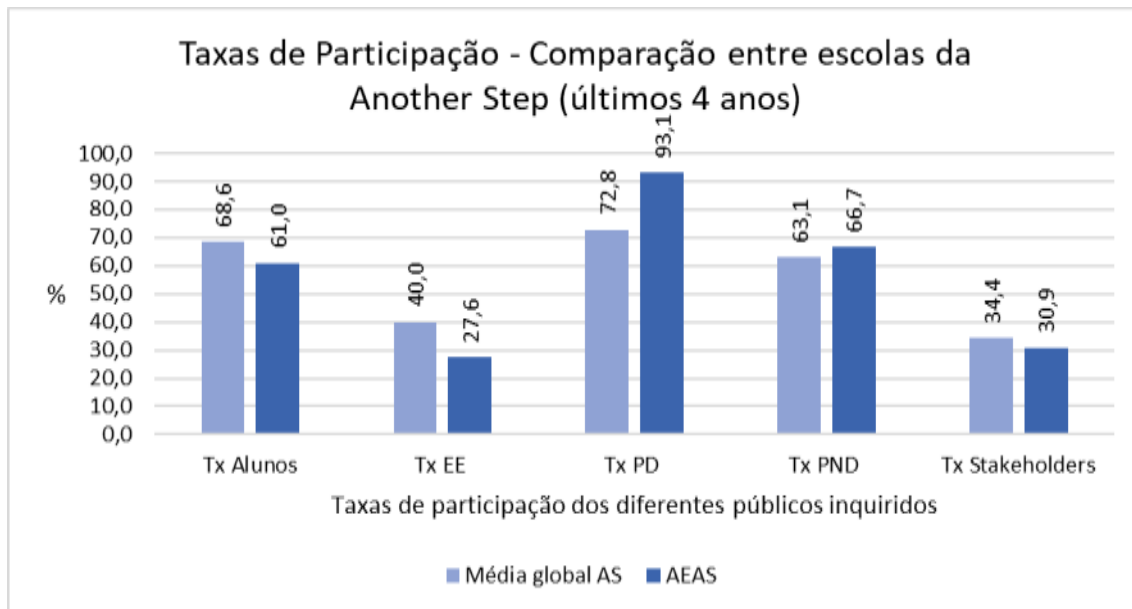


Gráfico 3 – Taxas de participação: comparação com outras escolas

Se atentarmos nos resultados das aplicações da CAF Educação no Agrupamento até à data, observamos que as taxas de participação dos Alunos e pais/EE têm vindo a decrescer, situação que deverá ser tida em conta no Plano de Ações de Melhoria. É de referir que só a partir de 2018 se passaram a fazer questionários a toda a comunidade (anteriormente eram usadas apenas amostras da população a inquirir). Atendendo apenas aos resultados das duas últimas aplicações, concluímos que as taxas de participação diminuiram (com exceção do PD):

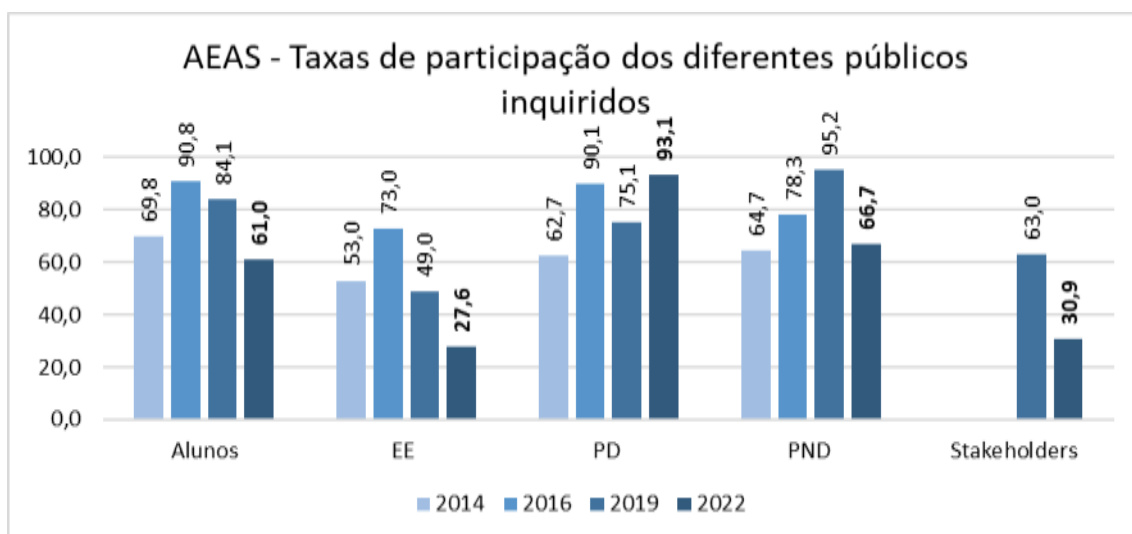


Gráfico 4 – Taxas de participação no AEAS: evolução ao longo do tempo

Atentando agora nos resultados do exercício CAF nos diferentes critérios, temos:

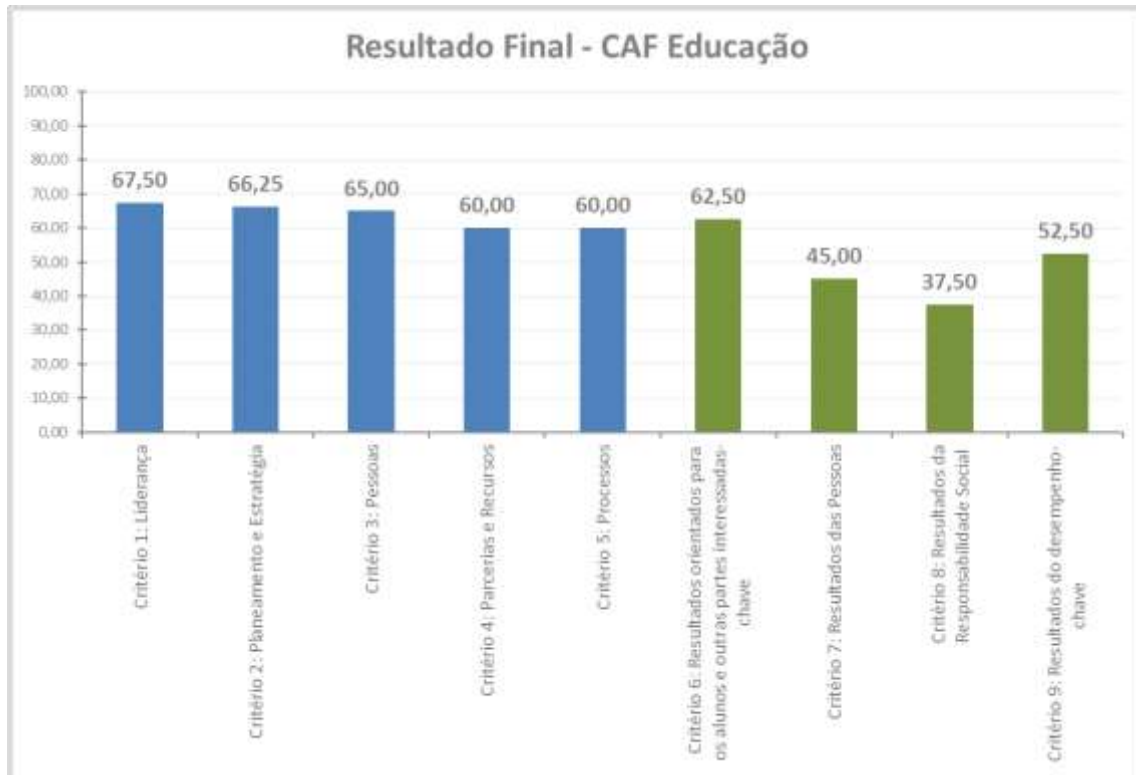


Gráfico 5 – Pontuação CAF Educação do AEAS

Os resultados globais são positivos. A pontuação é mais elevada nos critérios de meios o que indicia a necessidade de mais avaliação e reflexão ao nível dos resultados. O ciclo de melhoria contínua (PDCA) precisa de ser fechado, completado, ou seja, não basta planear e executar, importa rever, tirar conclusões e melhorar o que está menos bem.

Comparativamente aos resultados das escolas da Another Step dos últimos 4 anos, a situação é:



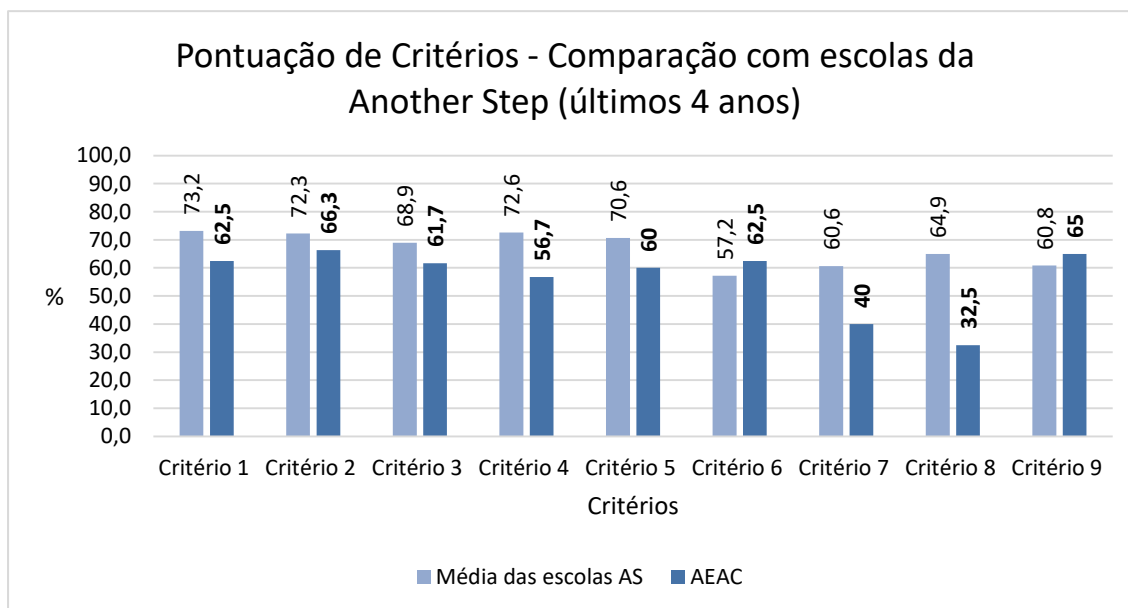


Gráfico 6 – Pontuação CAF Educação: comparação com outras escolas

Finalmente, tendo em conta a evolução dos resultados dos diferentes critérios nas últimas aplicações da CAF no Agrupamento, temos:

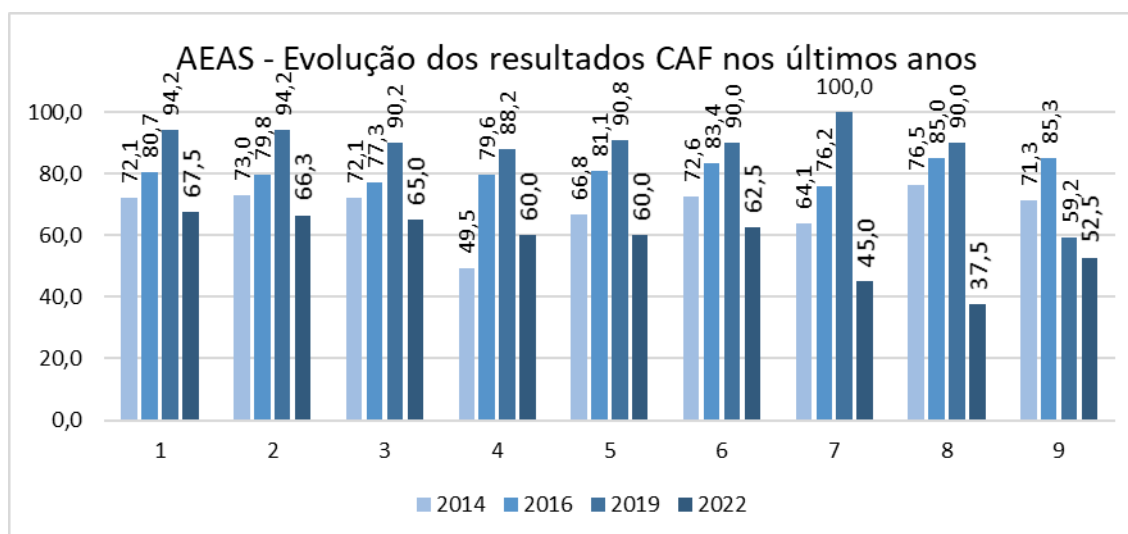


Gráfico 7 – Pontuação CAF Educação no AEAS: evolução ao longo do tempo

Refira-se que a pontuação obtida nas primeiras 3 aplicações da CAF demonstra um consistente crescimento. A quebra obtida nesta última aplicação deveu-se essencialmente a duas situações:

1. A opção da rigorosa verificação da aplicação do ciclo PDCA nos critérios dos Meios, a par do rigor colocado na mobilização de evidências;
2. A inclusão de indicadores que habitualmente o agrupamento não mobilizava mas que, face aos desenvolvimentos havidos no âmbito da avaliação nos anos recentes (como o PASEO, o impacto do projeto MAIA na política de avaliação e classificação do agrupamento, a inclusão

de preocupações relacionadas com algumas das 17 ODS, entre outros), optou por incluir nesta última aplicação da CAF.

Mais do que uma diminuição ao nível da pontuação, o que observamos traduz um acréscimo de rigor e maturidade na aplicação do modelo CAF Educação, cujos frutos serão colhidos, certamente, nas aplicações seguintes do modelo.

## 5. Áreas de melhoria a implementar<sup>6</sup>

A autoavaliação é a “forma de estar” das organizações que refletem sobre o seu propósito e impacto das suas ações. As escolas, mais do que nunca, devem dar resposta aos desafios de um mundo em permanente mudança. Neste contexto, é desejável que assumam a liderança, elas próprias, na definição de uma direção com base em decisão fundamentadas em reflexão e evidências. Este processo, dito de autoavaliação, deverá permitir analisar toda a organização com vista a determinar os seus pontos fortes e áreas de melhoria, de forma a prestar, dentro das suas competências, o melhor serviço possível.

No centro dos processos de melhoria e de comprometimento com a Qualidade, está o chamado ciclo PDCA (P- Planear/*Plan*; D- Executar/*Do*; C- Rever/*Check*; e A- Ajustar/*Act*), ou Ciclo da Qualidade. É a aplicação contínua, sistemática, estruturada, do ciclo PDCA em todas as áreas da organização, que garante o empenho do AE/ENA na melhoria contínua dos seus serviços e do seu desempenho. O adoção do ciclo PDCA é o garante de que tudo o que se faz na organização segue a sequência: Planear (existe um plano de desenvolvimento para o que se faz), Executar (são mobilizadas equipas, definidas responsabilidades e metas, tempos de execução), Rever (é feita a continua monitorização das ações, acompanhando os indicadores definidos e permitindo a revisão/alteração das atividades sempre que necessário) e, finalmente, Ajustar (face às conclusões tiradas sobre a ação e os seus resultados, decide-se pela manutenção ou não da prática, comparando-nos com outras organizações e, eventualmente, preparar uma ação sequencial ou a sua replicação):

---

<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.

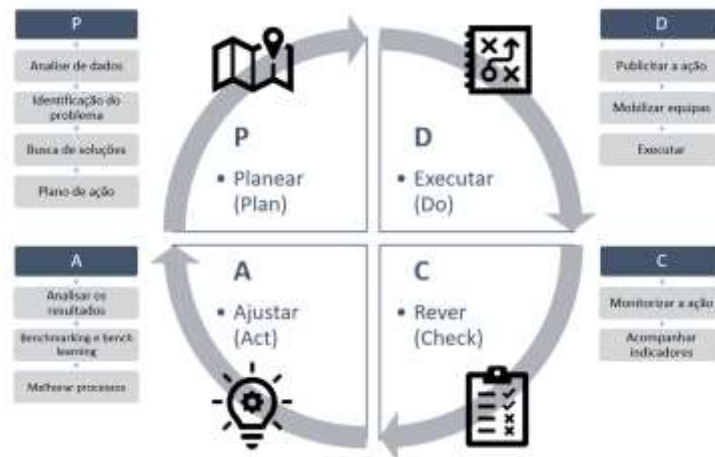


Figura 1 – Ciclo PDCA

Não menos importantes, são os oito Princípios da Excelência (conforme referido no Manual da CAF Educação 2013):

*Como ferramenta da Gestão da Qualidade Total a CAF subscreve os conceitos fundamentais da excelência, inicialmente definidos pela EFQM, transpondo-os para o setor público/contexto CAF e procurando melhorar o desempenho das organizações públicas com base nestes conceitos. Estes princípios fazem a diferença entre as organizações públicas burocráticas tradicionais e a organização orientada no sentido da Qualidade Total. (DGAEP, 2014, p. 12)*

Atente-se na figura seguinte:



Figura 2 – Princípios de Excelência

Cada um destes princípios (detalhados no manual já referido, DGAEP, 2014, p. 13) inspira-nos para a implementação de ação com rigor e detalhe que, em conjunto, nos conduzem à Excelência de atuação e, por consequência, a um projeto de Excelência educacional.

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 (2022);
- Apreciação do último Relatório da Avaliação Externa produzido pela IGEC em 2020;
- Apreciação do último Relatório Preliminar de Verificação EQAVET produzido pela ANQEP em 2020;
- 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 sugestões de melhoria prioritárias identificadas.

### **Sugestões de melhoria apresentadas pela Equipa de Autoavaliação:**

- **Melhorar a divulgação da Missão e Valores da Escola.** Inclui: (i) elaborar Plano de divulgação da Missão e Visão; (ii) apresentar a Missão e Visão da organização na página da escola; (iii) divulgar a Missão e Visão do AEAS na primeira reunião de DT com os EE.
- **Conhecer melhor os nossos alunos:** (i) remodelar o documento PCT para a recolha dos seguintes dados: estilos de aprendizagem, áreas onde sentem dificuldade, áreas de excelência, entre outros; (ii) definir o template e disponibilizá-lo aos DT para aplicação; (iii) aplicar a ficha remodelada.
- **Definir e implementar um sistema de gestão documental.** Inclui criar arquivo, atualizar e divulgar documentos ao longo do ano.
- **Melhorar a gestão do reforço positivo.** Inclui: (i) definir uma estratégia para fazer chegar o reforço positivo aos colaboradores da organização; (ii) implementar essa estratégia; (iii) analisar o nível de satisfação com o reforço positivo obtido; (iv) divulgar os resultados.

- **Promover a avaliação da satisfação dos clientes com as atividades da escola.** Inclui: (i) desenvolver uma forma de recolha da opinião dos clientes em cada atividade; (ii) aplicar a metodologia; (iii) divulgar os resultados.
- **Melhorar o contacto regular com os parceiros.** Inclui: (i) definir os parceiros da escola (base de dados); (ii) estabelecer um plano de contacto regular com os parceiros, para manter a comunicação ativa; (iii) implementar o plano; (iv) avaliar o plano.
- **Reformular e divulgar o PE.**
- **Melhorar a divulgação de projetos e atividades a desenvolver.** Inclui: (i) elaborar plano de divulgação de projetos e atividades; (ii) divulgar projetos e atividades a desenvolver na primeira reunião dos DT com os EE e alunos; (iii) avaliar os resultados do plano.
- **Melhorar o Envolvimento dos Pais/EE nas potencialidades do E360.** Inclui: (i) criar uma equipa para aprofundar a inovação na escola; (ii) concretizar ações (ex: alargar o acesso do E360 aos Pais e Encarregados de Educação para questões de avaliação e assiduidade/indisciplina); (iii) avaliar as ações realizadas.
- **Motivar os mais conservadores para as potencialidades dos recursos digitais.**
- **Melhorar a monitorização da gestão dos RH.** Inclui: (i) alinhar a estratégia de gestão e alocação de recursos humanos com as prioridades definidas pela direção, de acordo com o PE e o PADDE; (ii) criar documento de monitorização dos dados relativos à gestão dos RH.
- **Melhorar a orientação profissional dos alunos.** Inclui: (i) elaborar (SPO) um plano de orientação profissional; (ii) proporcionar momentos de orientação e debate sobre as diversas opções de formação com os alunos; (iii) monitorizar o plano (nº de atividades e de alunos envolvidos).
- **Monitorizar dados relativos à observação de aulas.** Inclui: (i) elaborar plano de tarefas a executar; (ii) recolher dados; (iii) analisar os resultados.
- **Elaborar e divulgar o manual de acolhimento para pais/EE e alunos.** O Manual deve apresentar a política de comunicação da escola e a importância da utilização do mail institucional. Deve ser divulgado na página da escola.
- **Melhorar a transparência orçamental e financeira.** Inclui: solicitar (EAA) à presidente do CG informação acerca das linhas gerais do orçamento anual até setembro de cada ano; (ii) publicitar na página da escola as linhas gerais do orçamento anual.
- **Monitorizar a gestão dos recursos financeiros alocados às atividades do PAA.**
- **Melhorar a divulgação das atividades.** Inclui: (i) criar canal no Youtube; (ii) desenvolver conteúdos para divulgação das atividades do AEAS.
- **Avaliar o impacto das TIC nas aprendizagens.** Inclui a definição de indicadores de desempenho e a monitorização dos dados; (ii) a introdução de questões relacionadas com esta problemática no relatório de DT no fim de cada ano letivo.

- **Definir e implementar regras para a cedência das instalações.** Inclui: (i) criar um manual para a cedência das instalações; (ii) divulgar o manual na página da escola; (iii) monitorizar a cedência das instalações.
- **Identificar e divulgar os “donos” dos processos.** Inclui: (i) identificar os responsáveis no Manual de Acolhimento; (ii) divulgar os “donos dos processos” no início do ano letivo 2022/2023.
- **Disponibilizar documentos em vários formatos.** Inclui: (i) produzir uma brochura com as informações essenciais do funcionamento da escola em diversos idiomas (ex: inglês, francês, espanhol, russo, ucraniano...) por alunos de PLN; (ii) propor a atividade no CP.
- **Melhorar o acompanhamento do percurso dos alunos para a vida ativa.** Inclui: (i) criar equipa responsável pelo acompanhamento do percurso dos alunos; (ii) criar e adotar instrumentos de monitorização do percurso dos alunos nas entidades de acolhimento e na transição para a vida ativa.
- **Melhorar a divulgação dos resultados-chave.** Inclui: (i) criar uma equipa para estabilizar/definir os resultados-chave da organização; (ii) definir um plano para a divulgação dos resultados-chave (identificação de responsáveis, instrumentos de recolha, calendarização da recolha e da divulgação); (iii) aplicação do plano; (iv) avaliação dos resultados.
- **Melhorar a apresentação da evolução dos resultados escolares e incluir a apresentação no relatório de Coordenadores de DT**
- **Gerir as reclamações.** Inclui: (i) criar documento que permita registar o número de reclamações e o tempo para tratamento das reclamações; (ii) recolher informação pelo pessoal administrativo ao longo do ano; (iii) divulgar os resultados no relatório de AA (EAA).
- **Divulgar as ações de responsabilidade social dinamizadas.** Inclui: (i) definir um plano para a recolha e divulgação regular dos resultados de responsabilidade social (identificação de responsáveis, instrumentos de recolha, calendarização da recolha e da divulgação); (ii) implementar o plano, garantindo que os Serviços de Imagem e Comunicação divulgam de forma sistemática as ações da responsabilidade social (cedência de espaços, consumos água e eletricidade, separação de resíduos, organização de eventos...); (iii) monitorizar os indicadores; (iv) avaliar o cumprimento do planeado.
- **Monitorizar a cobertura que os meios de comunicação social fazem do AEAS.** Inclui: (i) manter a recolha de recortes de jornais no site da escola; (ii) monitorizar os dados (número artigos, frequência, âmbito e conteúdo).
- **Melhorar a divulgação dos resultados-chave (externos).** Inclui: (i) criar equipa para estabilizar/definir os resultados-chave externos da organização; (ii) definir um plano para a divulgação dos resultados (identificação de responsáveis, instrumentos de recolha, calendarização da recolha e da divulgação); (iii) aplicar o plano; (iv) avaliar o cumprimento do planeado.
- **Avaliar as parcerias.** Inclui: (i) criar uma equipa para avaliação das parcerias; (ii) apresentar um plano de avaliação das parcerias; (iii) criar instrumentos/tabelas comparativas para analisar a evolução dos dados; (iv) incorporar as medidas de avaliação nos protocolos.

Para além dos resultados apurados pela equipa de autoavaliação, importa acrescentar, nesta análise, as sugestões de melhoria apresentadas pela comunidade educativa no processo de auscultação realizado em junho e julho de 2021, 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.

### **Alunos:**

- Alargar o horário atendimento aos pais/EE
- Alargar o horário da secretaria
- Aumentar a disponibilidade de informações no site da escola
- Criar um serviço de bar
- Melhorar a atitude e disponibilidade de alguns funcionários
- Melhorar a conservação dos edifícios
- Melhorar a higiene das casas de banho
- Melhorar a qualidade das refeições
- Melhorar o estacionamento
- Melhorar o parque informático
- Promover o respeito e a igualdade de tratamento entre alunos
- Reduzir o tempo de resposta aos e-mails
- Reforçar a dinâmica da associação de alunos
- Reforçar o uso das tecnologias na sala de aula
- Solicitar à entidade competentes a alteração dos horários dos autocarros e a frequência de passagem dos mesmos
- Ter consideração pela opinião dos alunos

### **Pais/Encarregados de Educação:**

- Alargar o horário da biblioteca
- Alargar o horário da secretaria
- Melhorar a comunicação com os pais/EE
- Melhorar a higiene das casas de banho
- Melhorar a interação com o mercado de trabalho
- Melhorar a qualidade das refeições
- Melhorar o estacionamento
- Melhorar o mobiliário dos alunos em termos de ergonomia
- Melhorar o site da escola em termos de atualização de informação
- Promover o respeito e a igualdade de tratamento entre alunos

- Reduzir o tempo de resposta às reclamações
- Reforçar a disponibilidade de informação
- Reforçar a vigilância dos espaços por parte das auxiliares
- Reforçar o papel do representante dos pais/EE na ligação entre os pais/EE de cada turma

### **Parceiros:**

- Melhorar a preparação dos alunos para a vida ativa.
- Melhorar o relacionamento com as entidades parceiras.

### **Pessoal Docente:**

- Aproximar a Direção e as diferentes estruturas intermédias
- Aumentar a formação nas áreas disciplinares
- Aumentar a transparência no sistema de avaliação de desempenho
- Aumentar o envolvimento do PD nas tomadas de decisão
- Criar estratégias para evitar a acomodação do PD
- Melhorar a comunicação interna
- Melhorar a conciliação entre a vida profissional e pessoal/familiar
- Melhorar a qualidade das refeições
- Melhorar as competências de liderança ao nível da gestão de nível intermédio
- Melhorar as condições para implementar inovações
- Promover a criação de espaços de reflexão crítica
- Promover o reconhecimento dos esforços individuais e das equipas.
- Promover uma gestão mais participativa
- Reabrir o bar
- Reconhecer o trabalho desenvolvido pelo PD
- Reduzir as tarefas burocráticas

### **Pessoal Não Docente:**

- Melhorar a circulação da informação entre PND, lideranças intermédias e a gestão
- Melhorar a forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor é implementado
- Melhorar o envolvimento do PND na gestão do agrupamento
- Promover a cooperação entre colegas
- Promover mais formação para o PND.
- Promover o reconhecimento dos esforços individuais e das equipas.



- Promover o respeito e a igualdade de tratamento entre o PND
- Valorizar as opiniões do PND

## 6. Conclusão<sup>7</sup>

Mais do que nunca, as escolas têm, hoje, de 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, para que as escolas fiquem aptas a agir de forma proactiva, antecipando as necessidades da comunidade educativa.

A aplicação do modelo CAF 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. No que diz respeito aos critérios de resultados, destaca-se, pela positiva, a aposta na monitorização do sucesso dos alunos e o uso das redes sociais como fator importante na comunicação. Neste exercício CAF, é de sublinhar a elevada taxa de participação do PD e PND. Os resultados globais são positivos, mas será necessário refletir mais sobre eles, tirando conclusões e melhorando.

O processo de autoavaliação do agrupamento permitiu, também, constatar que existem algumas áreas que deverão ser alvo de análise interna e reforço da sua monitorização, nomeadamente:

- Reforçar a participação dos pais/EE e dos parceiros (entidades externas)
- Promover um ambiente educativo inovador
- Reforçar o envolvimento da comunidade educativa
- Melhorar o acompanhamento do percurso dos alunos para a vida ativa
- Definir e implementar regras para a cedência das instalações.
- Melhorar a comunicação no AEAS
- Promover a transparência e divulgação de resultados
- Promover o bem-estar no AEAS
- Reforçar a gestão participativa
- Rever os procedimentos do sistema de avaliação do desempenho

Da análise aos relatórios dos inquéritos de satisfação à comunidade, foi ainda possível identificar ações de melhoria rápidas (“Quickwins”). Deste processo resultará, certamente, um plano de Ações de Melhoria (PAM) mais eficaz.

---

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

## 7. Apêndices<sup>8</sup>

---

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

## 7.1. A CAF Educação

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

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

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

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



Figura 3 – Estrutura do Modelo CAF Educação 2013

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

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

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

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

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

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



## 7.2. Pontuação da grelha de autoavaliação

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

<b>Critérios de Meios</b>	<b>63,75</b>
<b>Critério 1. Liderança</b>	
1.1. Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores	65,00
1.2. Gerir a instituição de ensino e formação, o seu desempenho e a sua melhoria contínua	65,00
1.3. Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta	75,00
1.4. Gerir de forma eficaz as relações com as autoridades políticas e outras partes interessadas	65,00
<b>Critério 2. Planeamento e estratégia</b>	
2.1. Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante	70,00
2.2. Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida	65,00
2.3. Comunicar e implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização e rever de forma regular	65,00
2.4. Planear, implementar e rever a inovação e a mudança	65,00
<b>Critério 3. Pessoas</b>	
3.1. Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidade com o planeamento e a estratégia	70,00
3.2. Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais	60,00
3.3. Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar	65,00
<b>Critério 4. Critério Parcerias e recursos</b>	
4.1. Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações	45,00
4.2. Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos	65,00
4.3. Gerir os recursos financeiros	60,00
4.4. Gerir o conhecimento e a informação	60,00
4.5. Gerir os recursos tecnológicos	65,00

4.6. Gerir os recursos materiais	65,00
----------------------------------	-------

<b>Critério 5. Processos</b>	60,00
5.1. Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática	70,00
5.2. Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/partes interessadas	45,00
5.3. Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e formação e com outras organizações	65,00

<b>Critérios de Resultados</b>	<b>49,38</b>
--------------------------------	--------------

<b>Critério 6. Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave</b>	62,50
6.1. Medições da perceção	65,00
6.2. Medições do desempenho	60,00

<b>Critério 7. Resultados das pessoas</b>	45,00
7.1. Medições da perceção	40,00
7.2. Medições do desempenho	50,00

<b>Critério 8. Resultados da responsabilidade social</b>	37,50
8.1. Medições da perceção	30,00
8.2. Medições do desempenho	45,00

<b>Critério 9. Resultados do desempenho-chave</b>	52,50
9.1. Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos	50,00
9.2. Resultados internos: nível de eficiência	55,00

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

<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>57,36</b>
------------------------	--------------



### 7.3. Cronograma de execução da autoavaliação

Fases	Ações	MARÇO				Abril				Maio				Junho				Julho				Resp. <sup>9</sup>		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Preparação	1. Apresentação do projeto CAF à organização	X																					GT+LP+AS	
	2. Reunião da EA para organização interna da equipa <sup>10</sup>		X																					LP+EA+AS
	3. Reunião da EA para elaboração dos modelos de questionário <sup>11</sup>			X																				LP+EA+AS
Questionários	4. Aplicação dos questionários de satisfação													X	X	X							AS	
Critérios de Meios	5. Diagnóstico da organização C1											X	X	X	X	X	X						EA	
	6. Diagnóstico da organização C2											X	X	X	X	X	X						EA	
	7. Diagnóstico da organização C3											X	X	X	X	X	X						EA	
	8. Diagnóstico da organização C4											X	X	X	X	X	X						EA	
	9. Diagnóstico da organização C5											X	X	X	X	X	X						EA	
Tratamento dos Questionários	10. Tratamento dos questionários de avaliação da satisfação																				X		AS	

Fases	Ações	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Resp. <sup>12</sup>
-------	-------	-------	--------	----------	---------	----------	---------------------

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

<sup>10</sup> Identificação das partes interessadas da organização e dos produtos/serviços chave; identificação dos documentos principais da organização; esclarecimento de dúvidas

<sup>11</sup> Questionários de avaliação da satisfação de PD, PND, AL, Pais/EE e parceiros

<sup>12</sup> Responsáveis (siglas): C – Critérios (da CAF); EA – Equipa de Autoavaliação; LP – Líder do Projeto; LE – Líder da Equipa; GT – Gestão de Topo, AS – Another Step.

		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
<b>Critérios de Resultados</b>	11. Diagnóstico da organização C6 e C7		X	X	X					X	X												EA
	12. Diagnóstico da organização C8 e C9		X	X	X					X	X												EA
<b>Elaboração de Relatório CAF</b>	13. Reunião de consenso da EA para revisão e finalização do questionário de autoavaliação			X																			EA
	14. Elaboração do Relatório de autoavaliação (RA)									X	X	X											AS
	15. Apresentação do RA à gestão de topo e recolha de orientações para a priorização das AM												X										GT+LP+LE+AS
<b>Elaboração do PAM</b>	16. Elaboração do Plano de Melhorias (PM)															X	X						EA+AS
	17. Aprovação do PM pela gestão de topo																		X				GT
<b>Apresentação de resultados</b>	18. Apresentação, à organização, dos resultados da autoavaliação e das ações de melhoria a implementar																					X	GT+LP+LE+AS

## ● **Anexos**<sup>13</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

---

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

## ● Bibliografia e fontes consultadas

- Alaiz, V., Góis, E., & Gonçalves, C. (2003). Auto-avaliação de escolas: pensar e praticar (1st ed.). Porto: Edições ASA, S.A.
- Azevedo, J., Guerra, M. A. S., & Marchesi, Á. (2002). Avaliação das escolas: consensos e divergências (1st ed.). Porto: Edições ASA, S.A.
- Azevedo, J., Ramalho, G., Ferrer, A. T., & Perrenould, P. (2003). Avaliação dos resultados escolares: medidas para tornar o sistema mais eficaz. Lisboa: Asa Editores, S.A.
- Clímaco, M. C., Curado, A. P., Figueiredo, J., Dias, M. L., & Fernandes, O. (2001). Avaliação integrada das escolas: relatório nacional, 1999-2000 (1st ed.). Lisboa: Inspeção Geral da Educação.
- Costa, A. C., & Madeira, A. I. (1997). A construção do projeto educativo de escola (1st ed.). Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Couvaneiro, C. S., & Reis, M. A. D. (2007). Avaliar, Refletir, Melhorar (1st ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- DGAEP (2014). Estrutura comum de avaliação: CAF Educação (1st ed.). Lisboa: DGAEP (Direção Geral da Administração e do Emprego Público).
- Estanqueiro, A. (2010). Boas práticas na educação: o papel dos professores. Lisboa: Editorial Presença.
- Guerra, M. Á. S. (2003). Tornar visível o quotidiano teoria e prática de avaliação qualitativa das escolas. Lisboa: ASA.
- Karpicke, J., Sousa, H. D., & Almeida, L. S. (2012). A avaliação dos alunos (1st ed.). Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Leite, C., & Fernandes, P. (2002). Avaliação das aprendizagens dos alunos: novos contextos, novas práticas. Porto: Edições ASA, S.A.
- Marzano, R. (2005). Como organizar as escolas para o sucesso educativo: da investigação às práticas (1st ed.). Porto: Asa Editores, S.A.
- Rocha, A. P. (1999). Avaliação de Escolas (1st ed.). Lisboa: ASA Editores, S.A.
- Santos, Á. A., Bessa, A. R., Pereira, D. S., Mineiro, J. P., Dinis, L. L., & Silveira, T. (EPIS). (2009). Escolas do futuro: 130 boas práticas de escolas portuguesas (1st ed.). Porto: Porto Editora, LDA.
- Venâncio, I. M., & Otero, A. G. (2003). Eficácia e qualidade na escola (1st ed.). Porto: Edições ASA, S.A.