



*Rua Soeiro Pereira Gomes, nº 2 Loja B*

*2650-077 Amadora*

*Telef: 214 769 510*

## Dossier CAF

---

**CAF - Common Assessment Framework**

**(Estrutura Comum de Avaliação)**



Disponibilizado sob licença "[Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/pt/)" 2.5 – Portugal

# Índice

<b>OBJECTIVO</b> .....	<b>1</b>
<b>1 ENQUADRAMENTO E APRESENTAÇÃO DO MODELO CAF</b> .....	<b>1</b>
1.1 DEFINIÇÃO .....	1
1.2 ESTRUTURA DA CAF .....	2
1.2.1 CRITÉRIO 1 – Liderança .....	3
1.2.2 CRITÉRIO 2 – Planeamento e Estratégia .....	3
1.2.3 CRITÉRIO 3 – Pessoas .....	4
1.2.4 CRITÉRIO 4 – Parcerias e Recursos .....	4
1.2.5 CRITÉRIO 5 – Processos .....	5
1.2.6 CRITÉRIO 6 – Resultados orientados para os Cidadãos/Clientes.....	5
1.2.7 CRITÉRIO 7 – Resultados relativos às Pessoas.....	6
1.2.8 CRITÉRIO 8 – Impacto na Sociedade .....	6
1.2.9 CRITÉRIO 9 – Resultados de Desempenho-Chave.....	6
1.3 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA CAF .....	7
1.4 OBJECTIVOS DA CAF .....	7
<b>2 O PROCESSO DE AUTO-AVALIAÇÃO</b> .....	<b>8</b>
2.1 A CAF NAS ESCOLAS.....	8
2.2 COMO IMPLEMENTAR A CAF .....	9
2.2.1 Introdução.....	9
2.2.2 Condições de sucesso para implementar a CAF .....	9
2.3 11 PASSOS PARA A MELHORIA .....	10
2.3.1 Constituição da equipa de auto-avaliação.....	10
2.3.2 Explicação do modelo à equipa auto-avaliação.....	12
2.3.3 Elaboração dos indicadores e construção dos respectivos questionários .....	12
2.3.4 Sessões de Sensibilização ao PD e PND e aplicação dos questionários .....	12
2.3.5 Preenchimento da Grelha de Auto-Avaliação .....	14
2.3.6 Tratamento estatístico.....	16
2.3.7 Elaboração do Relatório de Diagnóstico Organizacional .....	17
2.3.8 Discussão dos resultados.....	17
2.3.9 Identificação das acções de melhoria .....	18
2.3.10 Decisão da candidatura APQ.....	18
2.3.11 Apresentação dos resultados ao PD e PND.....	19
2.4 PLANO DE ACÇÕES DE MELHORIA .....	19

<b>3 INSTRUMENTOS A UTILIZAR .....</b>	<b>20</b>
3.1 CONSTITUIÇÃO DA EQUIPA DE AUTO-AVALIAÇÃO (EAA).....	20
3.2 PLANO DE COMUNICAÇÃO .....	21
3.3 CRONOGRAMA DO PROJECTO .....	23
3.4 DADOS ESCOLARES DOS ÚLTIMOS 3 ANOS LECTIVOS.....	24
3.4.1 <i>Número total de alunos da escola nos últimos 3 anos</i> .....	24
3.4.2 <i>Percentagem de alunos (com apoio/complemento/reforço educativo) com melhoria nas avaliações às disciplinas com apoio</i> .....	24
3.4.3 <i>N.º de faltas (justificadas e injustificadas) por ano escolar</i> .....	25
3.4.4 <i>N.º alunos excluídos por faltas</i> .....	26
3.4.5 <i>Nº de anulações de matrícula por ano escolar</i> .....	26
3.4.6 <i>Taxas de abandono escolar</i> .....	27
3.4.7 <i>N.º de transferências solicitadas para outros estabelecimentos de ensino</i> .....	27
3.4.8 <i>Taxas de sucesso escolar</i> .....	28
3.4.9 <i>Taxas de transição escolar</i> .....	29
3.4.10 <i>Número de alunos colocados em estágio em empresas ou instituições (de cursos com estágio)</i> .....	29
3.4.11 <i>Média das classificações dos alunos nos exames nacionais, por disciplina</i> .....	30
3.4.12 <i>Posição da escola nos “rankings” dos exames nacionais</i> .....	30
3.4.13 <i>Média das classificações internas dos alunos, por disciplina</i> .....	31
3.4.14 <i>Nº de Encarregados de Educação que contactaram o DT (incluindo contactos para os quais foram convocados)</i> .....	32
3.4.15 <i>Nº de Encarregados de Educação que estiveram presentes nas reuniões de pais convocadas pelo DT ou Escola</i> .....	33
3.4.16 <i>Segurança e Disciplina na Escola</i> .....	34
3.5 PLANO DE ACÇÕES DE MELHORIA .....	35
3.5.1 <i>Painel de bordo</i> .....	35
3.5.2 <i>Ficha de Acção de Melhoria</i> .....	36
<b>LINKS A CONSULTAR .....</b>	<b>37</b>
<b>BIBLIOGRAFIA E DOCUMENTOS CONSULTADOS .....</b>	<b>37</b>

## Objectivo

É objectivo deste “Dossier” servir de suporte à implementação da Metodologia CAF na escola que contratou os serviços da Another Step, Lda.

# 1 Enquadramento e apresentação do Modelo CAF

## 1.1 Definição

A CAF (Common Assessment Framework) é um modelo de auto-avaliação para a **Qualidade** através do qual uma organização procede ao diagnóstico do seu desempenho numa perspectiva de **Melhoria Contínua**, através da identificação de pontos fortes e áreas de melhoria.

A CAF é uma ferramenta de auto-avaliação que resultou da cooperação desenvolvida entre os Ministros da União Europeia responsáveis pela Administração Pública e foi apresentado em 2000, na 1.ª Conferência da Qualidade das Administrações Públicas. Em Portugal, a CAF recebeu a designação de Estrutura Comum de Avaliação.

É um modelo mais simplificado do Modelo de Excelência da EFQM (European Foundation for Quality Management) e inspirada no modelo da Universidade Alemã de Ciências Administrativas (Speyer), adequado às características e especificidades de um organismo público. Com a sua implementação visa-se iniciar um processo de **Melhoria Contínua** que sustente o desenvolvimento de uma efectiva **Cultura de Excelência**.

A procura da **Excelência** e da **Qualidade** nas organizações é uma preocupação de longa data. Nos dias de hoje esta preocupação assume 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 (Clímaco, 2007).

No âmbito da Agenda de Lisboa (Lisboa, 2000), a Comunidade Europeia elegeu a **Qualidade** e a **Melhoria Contínua** das organizações como uma dimensão estratégica para o seu desenvolvimento económico e social. Nesta questão assume particular importância a qualidade dos Sistemas Educativos e das organizações escolares.

Assim, com esta ambição em mente, procuramos delinear processos sustentados de **Melhoria Contínua** nas instituições educativas, contribuindo para o desenvolvimento de uma **Cultura de Qualidade e Excelência** nas pessoas que diariamente contribuem para o sucesso da instituição educativa a que pertencem.

## 1.2 Estrutura da CAF

O Modelo CAF contempla nove critérios (Critérios de Meios e Critérios de Resultados) que correspondem aos aspectos globais focados em qualquer análise organizacional, permitindo assim a comparabilidade entre organismos.

Na figura seguinte está representada a estrutura da CAF 2006:

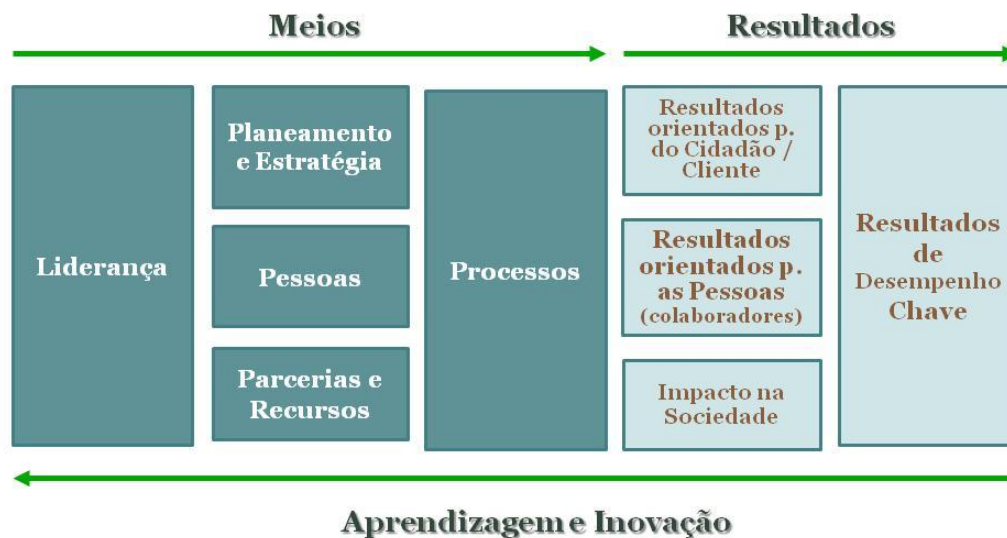


Figura 1: Estrutura CAF (Adaptado do Manual da CAF – DGAEP)

Os “Critérios de Meios” dizem respeito aos recursos e potencialidades de uma organização:

1. Liderança
2. Planeamento e Estratégia
3. Pessoas
4. Parcerias e Recursos
5. Processos

Os “Critérios de Resultados” reflectem o êxito obtido pela boa aplicação e conjugação dos meios ao dispor da organização:

6. Resultados orientados para os Cidadãos/Clientes
7. Resultados relativos às Pessoas
8. Impacto na Sociedade
9. Resultados do Desempenho Chave

Cada critério está decomposto num conjunto de **subcritérios**. De seguida, apresentamos resumidamente a definição de cada Critério e os seus subcritérios.

### 1.2.1 CRITÉRIO 1 – Liderança

1. Como os órgãos de gestão e administração e todos os que lideram equipas:			
Desenvolvem e facilitam a consecução do Projecto Educativo da Escola;	Promovem os valores necessários para o sucesso a longo prazo;	Implementam acções e estimulam comportamentos apropriados;	Estão directamente empenhados em assegurar a organização e gestão.

*Subcritérios: O que a Liderança da instituição educativa faz para:*

<b>1.1.</b> Dar uma orientação à instituição educativa desenvolvendo a visão, missão e valores;	<b>1.2.</b> Desenvolver e implementar um sistema de gestão pedagógica e administrativa e de gestão da mudança;	<b>1.3.</b> Motivar e apoiar as pessoas e servir de modelo;	<b>1.4.</b> Gerir as relações com os políticos e com as outras partes interessadas de forma a assegurar uma responsabilidade partilhada.
---	--	---	--

### 1.2.2 CRITÉRIO 2 – Planeamento e Estratégia

2. Como a Escola implementa o Projecto Educativo através de:		
Uma estratégia claramente centrada nas expectativas dos alunos e dos diferentes sectores da comunidade educativa;	Estratégias efectivamente operacionais a diferentes níveis;	Actividades relevantes inscritas nos Planos Anuais de Actividades.

*Subcritérios: O que a instituição educativa faz para:*

<b>2.1.</b> Obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes;	<b>2.2.</b> Desenvolver, rever e actualizar o planeamento e a estratégia tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis;	<b>2.3.</b> Implementar o planeamento e a estratégia em toda a instituição educativa;	<b>2.4.</b> Planear, implementar e rever a modernização e a inovação.
--	--	---	---

### 1.2.3 CRITÉRIO 3 – Pessoas

3. Como a Escola gere os seus recursos humanos:		
Desenvolvendo os saberes e o pleno potencial do pessoal docente e pessoal não docente;	Promovendo o trabalho de equipa e potenciando o trabalho individual;	De acordo com os pressupostos do Projecto Educativo.

#### Subcritérios: *O que a instituição educativa faz para:*

<b>3.1.</b> Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e a estratégia;	<b>3.2.</b> Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando os objectivos individuais e organizacionais;	<b>3.3.</b> Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.
---	---	---

### 1.2.4 CRITÉRIO 4 – Parcerias e Recursos

4. Como a Escola planeia e gere os recursos e parcerias de modo a		
Viabilizar os Planos Anuais de Actividades e o Projecto Educativo;	Potenciar os seus recursos internos e parcerias externas;	Apoiar a estratégia da escola e os seus processos

#### Subcritérios: *O que a instituição educativa faz para:*

<b>4.1.</b> Desenvolver e implementar relações de parceria relevantes;	<b>4.2.</b> Desenvolver e implementar parcerias com a comunidade escolar;	<b>4.3.</b> Gerir os recursos financeiros;	<b>4.4.</b> Gerir o conhecimento e a informação;	<b>4.5.</b> Gerir os recursos tecnológicos;	<b>4.6.</b> Gerir os recursos materiais.
--	---	--	--	---	--

1.2.5 CRITÉRIO 5 – Processos

**5. Como a Escola concebe, gere e melhora os seus processos**

De ensino e aprendizagem;

De gestão e administração;

De gestão da mudança.

**Subcritérios:** *O que a organização faz para:*

**5.1.** Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática;

**5.2.** Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes;

**5.3.** Inovar os processos envolvendo os cidadãos/clientes.

1.2.6 CRITÉRIO 6 – Resultados orientados para os Cidadãos/Clientes

**6. O que a Escola está a alcançar relativamente aos seus clientes**

Alunos;

Encarregados de Educação.

**Subcritérios:** *Resultados que a instituição educativa atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos e pais/encarregados de educação através de:*

**6.1.** Resultados de avaliações da satisfação dos alunos e pais/encarregados de educação;

**6.2.** Indicadores das medidas orientadas para os alunos e pais/encarregados de educação.



### 1.2.7 CRITÉRIO 7 – Resultados relativos às Pessoas

7. O que a Escola está a alcançar relativamente às pessoas	
Pessoal docente;	Pessoal não docente.

**Subcritérios:** *Resultados que a instituição educativa atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores através de:*

7.1. Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas;	7.2. Indicadores de resultados relativos às pessoas.
---	--

### 1.2.8 CRITÉRIO 8 – Impacto na Sociedade

8. O que a Escola está a alcançar relativamente à sociedade, a		
Nível local;	Nível nacional;	Nível internacional.

**Subcritérios:** *Os resultados que a instituição educativa atingiu no que respeita ao impacto na sociedade, com referência a:*

8.1. Percepções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais;	8.2. Indicadores de desempenho social estabelecidos pela instituição educativa.
---	---

### 1.2.9 CRITÉRIO 9 – Resultados de Desempenho-Chave

9. Os resultados alcançados pela Escola face	
Aos objectivos delineados no Projecto Educativo;	Aos recursos utilizados.

**Subcritérios:** *O cumprimento dos objectivos definidos em relação a:*

9.1. Resultados externos;	9.2. Resultados internos.
---------------------------	---------------------------

### 1.3 Principais características da CAF

A CAF é um ponto de partida para o processo de **Melhoria Contínua** da organização, quando aplicada sistematicamente.

As **principais características** da CAF são as seguintes:

- Facilita a auto-avaliação das organizações públicas com o objectivo de obter um diagnóstico e um plano de acções de melhoria;
- Permite uma avaliação baseada em **evidências** através de um conjunto de critérios amplamente aceites no sector público dos países europeus;
- Constitui um meio para criar entusiasmo entre colaboradores através do envolvimento destes no processo de melhoria;
- Gera oportunidades para promover e partilhar boas práticas entre diferentes sectores de uma organização e com outras organizações;
- Constitui uma forma de medição do progresso ao longo do tempo através de auto-avaliações sistemáticas.

### 1.4 Objectivos da CAF

Os **objectivos** da CAF podem ser observados na figura seguinte:



Um inquérito aplicado em 2005 pela DGAEP aos utilizadores da CAF demonstrou que os principais **benefícios** da auto-avaliação com base na CAF incluem:

- A identificação clara dos pontos fortes da organização e das áreas onde é necessário melhorar;
- Identificação de acções de melhoria relevantes;
- Aumento do grau de consciencialização e de comunicação na organização;
- As pessoas começaram a ficar atentas e interessadas pelos assuntos relacionados com a Qualidade;
- Promove o benchmarking, ou seja, a troca de experiências, permitindo à organização comparar-se com as restantes e tomar conhecimento das melhores práticas;

- Em relação a outros instrumentos TQM (Total Quality Management), os utilizadores consideraram a CAF mais simples de utilizar, com um custo reduzido e bem adaptada ao sector público.

## 2 O Processo de Auto-Avaliação

### 2.1 A CAF nas Escolas

A utilização do Modelo CAF permite à organização implementar uma metodologia de auto-regulação, isto é:

- Identificar os seus pontos fortes;
- Identificar as áreas de melhoria;
- Implementar um Plano de Acções objectivando a melhoria contínua.

A auto-avaliação permite identificar com clareza o que a escola faz bem e no 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 efectiva melhoria continuada (Alaíz, Góis, & Gonçalves, 2003); (Bernardes & Miranda, 2004)

Os **objectivos** da auto-avaliação são os seguintes:

- Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da organização da escola e dos seus níveis de eficiência e eficácia;
- Assegurar o sucesso educativo baseado numa política de qualidade, exigência e responsabilidade;
- Incentivar acções e processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados da escola;
- Garantir a credibilidade do desempenho da escola.

Na Educação, a auto-avaliação tem carácter obrigatório (Lei n.º 31/2002 de 20 de Dezembro), designada por “Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino Não Superior”. A lei não estabelece normas relativamente aos procedimentos de avaliação, mas formula a exigência de que estes se devem submeter “a padrões de qualidade devidamente certificados” (artº7).

Recentemente, a **Portaria n.º 1260/2007, de 26 de Setembro de 2007** veio reforçar a necessidade das escolas implementarem um sistema de auto-regulação, referindo que a celebração de um contrato de autonomia só é possível com a adopção por parte da escola de dispositivos e práticas de auto-regulação, entre outros requisitos.

Deste modo, para além das escolas com a implementação da CAF actuarem dentro do quadro legal, legislativo e regulamentar, a auto-avaliação também lhes permite “gerir a pressão da avaliação externa institucional”, quer antecipando a identificação dos seus pontos fortes e áreas de melhoria, quer preparando a justificação/fundamentação das fragilidades identificadas pelos serviços de avaliação externa (Inspeção-Geral da Educação). A auto-avaliação é ainda

um excelente instrumento de “marketing” da escola, pois a divulgação dos resultados junto da comunidade contribui para o seu reconhecimento público.

É importante referir que a aplicação da CAF está em consonância com os objectivos da Avaliação Externa das Escolas levada a cabo pela IGE (Inspeção-Geral da Educação), pois contempla aspectos comuns.

## 2.2 Como implementar a CAF

### 2.2.1 Introdução

A CAF constitui um ponto de partida para a **Melhoria Contínua** da escola, proporcionando momentos de reflexão e de análise crítica e construtiva. Deste modo as escolas estarão melhor preparadas para enfrentar os desafios e o clima de mudança acelerada em que vivem.

As escolas têm encarado a auto-avaliação como um processo enriquecedor que tem contribuído para uma melhoria significativa da prestação dos seus serviços, e conseqüente melhoria da satisfação da comunidade escolar. Apesar deste processo obrigar a uma mudança, tudo tem decorrido com normalidade e continua a ser evidente o empenho e envolvimento geral das escolas.

A CAF é uma metodologia de auto-avaliação que permite a participação das partes interessadas das escolas, nomeadamente pessoal docente e não docente, alunos e encarregados de educação. A vantagem desta metodologia baseia-se no facto de todas as fases serem partilhadas e comunicadas à comunidade escolar, assim garantindo o seu envolvimento e comprometimento colectivo no caminho da **Excelência** da escola e criando uma verdadeira **Cultura da Qualidade**, devidamente sustentada.

### 2.2.2 Condições de sucesso para implementar a CAF

Em todo este processo devem ser tidos em conta uma série de factores críticos para o sucesso da sua implementação, a saber:

- Interesse, apoio e envolvimento da Direcção da escola;
- Representatividade da Equipa de Auto-Avaliação;
- Envolvimento da comunidade educativa no processo de auto-avaliação;
- Rigor e honestidade das pessoas envolvidas no exercício;
- Cumprimento dos prazos fixados para a elaboração de cada tarefa;
- Definição de uma Política de comunicação com a comunidade escolar;
- Existência do “amigo crítico” (consultor externo).

## 2.3 11 passos para a melhoria

O processo de auto-avaliação impõe um planeamento adequado de toda a actividade da escola, através de processos de **Melhoria Contínua** ao ritmo possível da escola e em função dos recursos disponíveis para o desenvolvimento do respectivo processo. Apresentamos de seguida as fases de implementação da CAF nas escolas.

### 2.3.1 Constituição da equipa de auto-avaliação

Para o sucesso da implementação da CAF é fundamental o apoio da gestão de topo e a sua participação no processo. Uma vez garantida esta vontade em procurar o caminho da **Excelência**, é necessário designar uma Equipa de Auto-Avaliação constituída, em média, por três a sete pessoas (este número pode ser variável consoante o envolvimento dos diferentes actores interessados).

A equipa de auto-avaliação deverá ser, tanto quanto possível, representativa da escola e estes elementos devem ter uma visão muito concreta e precisa do modo de funcionamento da escola e dos seus resultados, para a identificação das evidências/iniciativas, bem como dos seus resultados.

A Direcção é a responsável pela escolha dos elementos da Equipa de Auto-Avaliação. É imprescindível que a equipa inclua pelo menos um professor de cada nível de escolaridade, um assistente técnico e um operacional, sendo optativo a inclusão de um aluno, um encarregado de educação e um elemento da autarquia (dependente da estrutura organizativa da escola).

Uma acção de extrema importância nesta fase é a designação de um **Coordenador da Equipa**, cujas tarefas incluem, de um modo geral:

- Elaborar/acompanhar os planos estratégico e operacional;
- Distribuir as tarefas pelos elementos da equipa;
- Coordenar as tarefas da equipa;
- Propor estratégias e formas de consenso;
- Fazer a “ligação” com a consultoria externa.

Uma questão que frequentemente se levanta é a de saber se algum elemento da Direcção deve ser incluído na equipa. A resposta dependerá da cultura de escola. O envolvimento da gestão poderá traduzir-se num contributo de informação adicional e incrementar o empenho da gestão na fase posterior de implementação de acções de melhoria identificadas. Contudo, se a cultura não está preparada para este tipo de envolvimento, a qualidade da auto-avaliação pode ser posta em causa se um ou mais elementos da equipa se sentirem inibidos e incapazes de contribuir ou de falar abertamente.

A implementação deste modelo é da responsabilidade da equipa, constituída por elementos internos da escola que também contempla um “amigo crítico”. Este “amigo crítico” é a

---

**consultoria externa** que tem conhecimentos técnicos sobre a metodologia a ser aplicada. Este elemento traz vantagens ao nível da implementação de todo este processo, tais como:

- Aumentar a objectividade da avaliação devido ao distanciamento externo;
- Aumentar a validade da auto-avaliação/Maior veracidade dos resultados;
- Experiência na aplicação da metodologia.

A **Equipa de Auto-Avaliação** tem as seguintes tarefas:

- Cada elemento da equipa deve realizar esforços no sentido de alargar o seu conhecimento das perspectivas dos sectores/grupos que representam;
- Participar nas reuniões de auto-avaliação;
- Não tornar público o conteúdo das reuniões, deixando à consultoria externa e à Direcção o encargo de o fazer no momento adequado;
- Cumprir os prazos estabelecidos de cada etapa da implementação da CAF;
- Disponibilizar os recursos necessários para a realização do processo de auto-avaliação;
- Elaborar os indicadores de cada um dos nove critérios da CAF (objecto de avaliação da escola) que constam dos questionários a aplicar ao Pessoal Docente, Pessoal Não Docente, Alunos e Pais/Encarregados de Educação;
- Preencher a Grelha de Auto-Avaliação, indicando evidências;
- Analisar os resultados da auto-avaliação e seleccionar as acções de melhoria a implementar;
- Propor um plano de melhoria;
- Criar equipas responsáveis pelo desenvolvimento de cada acção de melhoria a implementar, de forma a alargar o mesmo ao maior número de elementos da comunidade educativa.

O papel da **consultoria externa** é o seguinte (apoio e assessoria):

- Organizar/orientar o processo de auto-avaliação CAF;
- Dar formação aos elementos da Equipa de Auto-Avaliação;
- Definir a estratégia a seguir para a implementação do modelo CAF e a forma de a implementar, em conjunto com a Equipa;
- Propor uma calendarização;
- Disponibilizar todos os documentos necessários para a auto-avaliação (listagem de indicadores, grelha de auto-avaliação, entre outros);
- Contribuir com relatos de experiências de auto-avaliação de outras escolas;
- Fazer o tratamento estatístico e analisar os resultados;
- Construir os questionários e a grelha de auto-avaliação;
- Realizar as sessões de sensibilização;
- Elaborar o relatório de diagnóstico organizacional com base nos resultados de auto-avaliação;
- Apresentar os resultados do relatório organizacional a todos os colaboradores;
- Acompanhar na implementação de pelo menos três acções de melhoria e respectiva monitorização (a pedido da Escola);
- Avaliar o impacto das medidas implementadas e eventual correcção de desvios (a pedido da Escola);

- Acompanhar na preparação do dossier para solicitação à APQ (Associação Portuguesa para a Qualidade) da auditoria para concessão do Committed to Excellence in Europe (a pedido da Escola).

### **2.3.2 Explicação do modelo à equipa auto-avaliação**

A implementação da CAF decorre de sucessivos trabalhos entre a Equipa de Auto-Avaliação e a consultoria externa:

- Explicação do modelo aos elementos da equipa;
- Definição da estratégia a seguir no processo (calendarização, sessões de sensibilização, entre outros);
- Entrega do dossier CAF (manual e materiais de apoio).

### **2.3.3 Elaboração dos indicadores e construção dos respectivos questionários**

A construção dos questionários implica a definição de indicadores de avaliação por cada critério e subcritério. A consultoria externa faculta à equipa uma lista de indicadores que tem como fonte alguns já disponibilizados pelo EIPA (European Institute for Public Administration), pelo Manual de Apoio elaborada pela Dr.<sup>a</sup> Ema Leandro – INA e da experiência de inúmeras escolas que já implementaram a CAF. Deste modo faz-se uma abordagem por critérios e subcritérios do Modelo da CAF, criando-se os indicadores julgados mais adequados à realidade da escola. No entanto, é sempre possível uma comparação da qualidade escolar entre as várias escolas, uma vez que existem indicadores base que têm obrigatoriamente de ser contemplados.

Assim, tendo por base os nove critérios da CAF, são construídos os questionários com indicadores diferenciados que procuram reflectir os aspectos relevantes relacionados com cada um dos destinatários (pessoal docente, pessoal não docente, alunos e pais/encarregados de educação).

### **2.3.4 Sessões de Sensibilização ao PD e PND e aplicação dos questionários**

Quando uma organização introduz mudanças torna-se necessário planear o modo como esta irá informar aqueles que, directa ou indirectamente irão ser afectados pela mudança.

Os objectivos das sessões de sensibilização são os seguintes:

- Informar de forma eficiente sobre o modelo CAF;
- Construir a confiança por parte da comunidade educativa relativamente às alterações e impacto decorrentes da auto-avaliação;
- Minimizar a resistência à mudança, reduzindo as incertezas e aumentando a compreensão sobre os imperativos da auto-avaliação.

---

Desta forma, e atendendo ao âmbito alargado e prazos limitados inerentes ao Projecto CAF, é crucial estabelecer processos eficientes de comunicação, por forma a assegurar o sucesso da implementação. Com efeito, o conhecimento claro e atempado, quer das razões e imperativos da auto-avaliação, quer das suas implicações na escola, desenvolve uma reacção positiva e, por conseguinte, promove um espírito de aceitação e adesão geral junto dos indivíduos.

Para as sessões de sensibilização são convocados todos os colaboradores da escola, ou seja, todo o Pessoal Docente e Pessoal Não Docente. A consultoria externa explica resumidamente todo o processo e a Direcção apresenta a Equipa de Auto-Avaliação. Na mesma sessão é explicado o modo de preenchimento dos questionários para serem preenchidos no prazo de uma semana (online e/ou papel).

É fundamental que a comunidade educativa tenha uma visão totalmente clara do objectivo do processo de auto-avaliação: **a melhoria do desempenho global da organização**. Um factor crítico para o sucesso da auto-avaliação é a comunicação. Uma clara explicação do processo de auto-avaliação, fará com que as pessoas fiquem motivadas e participem no processo.

Para que a auto-avaliação elaborada com base na implementação da CAF origine um diagnóstico organizacional real e fiável, é necessário ouvir todos aqueles que intervêm na escola. Assim, todos os colaboradores (pessoal docente e não docente) respondem individualmente aos questionários. São também ouvidos os alunos e os pais/encarregados de educação através de uma amostra representativa cuja selecção é realizada aleatoriamente (intervalo de confiança a 95%), de forma que todos tenham a mesma oportunidade de serem seleccionados.

Um dos pré-requisitos fundamentais para o sucesso da auto-avaliação e da sua aceitação é o envolvimento da comunidade escolar neste processo de mudança iniciado com a auto-avaliação e isso é conseguido com o preenchimento dos questionários. Os questionários dão a possibilidade da escola conhecer a opinião das pessoas relativamente a determinadas questões relacionadas com o modo de funcionamento e desempenho da escola e aferir o seu grau de satisfação e de motivação para as actividades que desenvolvem.

Os questionários aplicados ao Pessoal Docente e ao Pessoal Não Docente são questionários abrangentes que permitirão aferir conclusões sobre o nível de desempenho da escola e evidenciar domínios que necessitam de ser melhorados.

O modelo dos questionários lançados na escola resulta da adaptação de um dos questionários disponíveis na página electrónica da DGAEP (Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público) e elaborado pelo EIPA (European Institute for Public Administration). As adaptações introduzidas pela Equipa de Auto-Avaliação da escola incluem a opção pela quantificação dos valores atribuídos para cada indicador associada ao pedido de justificação dos mesmos.



O sistema de pontuação utilizado é adaptado à realidade da escola, bem como aos seus destinatários (Pessoal Docente, Pessoal Não Docente, Alunos, Pais/Encarregados de Educação).

Para os questionários aplicados ao pessoal docente e não docente adaptamos e simplificamos a escala da CAF 2006, de forma a torná-la mais perceptível e adequada à realidade:

**Tabela 1 – Sistema de pontuação dos Meios e Resultados**

<b>Designação Informal</b>	<b>Pontuação a usar</b>
Nada / Nunca	0
Pouco / Quase nunca	1
	2
Razoável / Poucas vezes	3
	4
Bom / Muitas vezes	5
	6
Muito bom / Quase sempre	7
	8
Excelente / Sempre	9
	10
Não Sabe	NS

A escala de pontuação dos questionários aplicados aos alunos e pais/encarregados de educação é de 0 a 10 para aferir o seu nível de satisfação.

### **2.3.5 Preenchimento da Grelha de Auto-Avaliação**

A grelha de auto-avaliação preenchida pela equipa baseia-se no modelo de Grelha de Auto-Avaliação disponível no manual de apoio para a aplicação da CAF, da DGAEP, com as devidas alterações adaptadas às escolas.

Para o preenchimento da grelha de auto-avaliação a equipa deve ter uma visão muito concreta e precisa do modo de funcionamento da escola e dos seus resultados, para a identificação das evidências/iniciativas, bem como dos seus resultados. É de salientar que as evidências identificadas, devem ser concretas e objectivas de maneira a analisar e registar cada prática de gestão da escola.

O preenchimento da grelha de auto-avaliação consiste no reconhecimento por parte da Equipa de Auto-Avaliação dos aspectos principais do funcionamento e do desempenho da escola, tendo por base de trabalho a identificação de boas práticas e respectiva recolha de evidências para cada um dos critérios e respectivos subcritérios. Com base na recolha de evidências, cada elemento da equipa participa no preenchimento da grelha de auto-avaliação atribuindo-se

uma pontuação, devidamente fundamentada, a todos os indicadores. De forma consensual a equipa chega a um resultado final que reflecte a opinião da equipa sobre todos os critérios e subcritérios.

O sistema de pontuação utilizada é o sistema de pontuação clássico, com as devidas alterações adaptadas às escolas:

**Tabela 2 – Sistema de pontuação dos Critérios de Meios**

<b>Ciclo PDCA</b>	<b>Descrição</b>	<b>Pontuação a usar</b>
<b>Ciclo PDCA Inexistente</b>	Não há acções nesta área ou não temos informação ou esta não tem expressão	<b>0</b>
<b>P</b>	Existem acções planeadas (ainda que informalmente)	<b>1</b>
<b>(Planear)</b>	Existem acções devidamente planeadas	<b>2</b>
<b>D</b>	As acções estão em fase de implementação	<b>3</b>
<b>(Executar)</b>	As acções estão implementadas	<b>4</b>
<b>C</b>	Revimos/avaliámos as acções implementadas (ainda que informalmente)	<b>5</b>
<b>(Rever Avaliar)</b>	Revimos/avaliámos as acções implementadas, formalmente (existe relatório, ou outro instrumento)	<b>6</b>
<b>A</b>	Com base na revisão/avaliação fizemos alguns ajustamentos (com ou sem evidências)	<b>7</b>
<b>(Ajustar)</b>	Com base na revisão/avaliação fizemos os necessários ajustamentos (com evidências)	<b>8</b>
<b>Ciclo PDCA Completo</b>	Tudo o que fazemos nesta área é planeado, implementado, revisto e ajustado regularmente	<b>9</b>
	Tudo o que fazemos nesta área é planeado, implementado, revisto e ajustado regularmente e aprendemos com outras organizações	<b>10</b>

Tabela 3 – Sistema de pontuação dos Critérios dos Resultados

Descrição	Pontuação a usar
Não há resultados avaliados ou não há informação disponível (não existem evidências)	0
Os resultados estão avaliados e demonstram uma tendência negativa e não foram alcançadas metas relevantes	1
Os resultados estão avaliados e demonstram uma tendência negativa, embora algumas metas estejam próximas de ser atingidas	2
Os resultados demonstram uma tendência estável	3
Os resultados demonstram uma tendência estável e algumas metas relevantes foram alcançadas	4
Os resultados demonstram uma tendência de melhoria	5
Os resultados demonstram uma tendência de melhoria e a maior parte das metas relevantes foram alcançadas	6
Os resultados demonstram um progresso substancial	7
Os resultados demonstram um progresso substancial e todas as metas relevantes foram alcançadas	8
Foram alcançados resultados excelentes e sustentáveis e todas as metas relevantes foram alcançadas	9
Foram alcançados resultados excelentes e sustentáveis, todas as metas relevantes foram alcançadas e foram feitas comparações sobre todos os resultados-chave com outras organizações relevantes	10

A atribuição de uma pontuação a cada subcritério e critério do modelo CAF tem quatro objetivos principais:

- Dar uma indicação sobre a orientação a seguir para as acções de melhoria;
- Medir o progresso da escola;
- Identificar boas práticas tal como indicado pela pontuação elevada nos critérios de meios e resultados;
- Ajudar a encontrar parceiros válidos com quem aprender.

### 2.3.6 Tratamento estatístico

O tratamento estatístico dos questionários é da responsabilidade exclusiva dos consultores externos e do CESOP (Centro de Estudos e Sondagens de Opinião, Universidade Católica Portuguesa) que asseguram todo o processo. Esta decisão tem por base a necessidade de credibilizar o processo junto da comunidade educativa. Deste modo pretende-se garantir e dar provas da máxima isenção e transparência na análise e tratamento dos questionários.

### 2.3.7 Elaboração do Relatório de Diagnóstico Organizacional

Após o apuramento dos questionários e a análise da grelha de auto-avaliação, segue-se a elaboração do Relatório de Diagnóstico Organizacional.

O diagnóstico organizacional é baseado nos questionários e na grelha de auto-avaliação, onde se identifica os pontos fortes a sustentar e áreas de melhoria a desenvolver.

Neste diagnóstico é feita uma separação entre os Pontos Fortes e os Aspectos a Melhorar, sendo que os **Pontos Fortes** se referem aos aspectos que a escola já desempenha com qualidade e sobre os quais a satisfação da comunidade escolar é bastante positiva; por outro lado, os **Aspectos a Melhorar** são os aspectos em que a escola ainda não conseguiu alcançar o nível necessário à obtenção de uma maior satisfação por parte dessa mesma comunidade. As acções de melhoria são baseadas nos Aspectos a Melhorar.

O relatório tem uma característica de globalidade onde se apresentam os resultados principais, não pretendendo ser um documento exaustivo na listagem dos pontos fortes e dos aspectos a melhorar. Contudo, para que as análises particulares possam ter lugar, fazem parte integrantes do relatório os Anexos onde se incluem todos os dados recolhidos dos questionários.

Além da listagem de pontos fortes e as áreas de melhoria, a escola obtêm uma pontuação final (numa escala de 0 a 100). Cada critério da CAF tem uma pontuação que é obtida pela média das pontuações dos subcritérios e por conseguinte, a pontuação final da escola é obtida através do somatório das médias dos nove critérios.

As médias dos critérios e subcritérios são feitas com base nos questionários aplicados ao Pessoal Docente e Pessoal Não Docente e na grelha de auto-avaliação. A média do critério 6 (Satisfação Cidadão/Cliente) integra também a pontuação dada pelos Alunos e Pais/Encarregados de Educação.

É importante salientar que os pontos fortes e áreas de melhoria identificadas e as consequentes acções de melhoria são os resultados mais importantes da auto-avaliação (as organizações, por vezes, centram-se demasiado nas pontuações).

### 2.3.8 Discussão dos resultados

Após a elaboração do relatório de diagnóstico organizacional, os resultados são discutidos entre os elementos da Equipa de Auto-Avaliação, que seguidamente procedem à selecção das acções de melhoria.

### 2.3.9 Identificação das acções de melhoria

O relatório tem como objectivo apoiar os órgãos de gestão da escola na implementação de um conjunto de acções que permitam, num curto/médio/longo prazo, melhorar o desempenho organizacional, contribuindo assim para uma maior qualidade, eficiência e eficácia da escola.

Os Pontos que foram considerados como Fortes ou Aspectos Positivos devem ser objecto de acompanhamento, de modo a reforçar a sua vantagem competitiva e de sustentabilidade dos esforços já realizados.

Os Aspectos a Melhorar são analisados pela equipa e de seguida têm que hierarquizar e priorizar as acções de melhoria de acordo com a capacidade da escola para as implementar num determinado período de tempo, bem como dos recursos necessários, tendo sempre em conta o impacto que cada acção de melhoria irá ter no desempenho da escola e o que poderá contribuir para a melhoria da satisfação da comunidade escolar.

### 2.3.10 Decisão da candidatura APQ

A escola ao iniciar o seu processo de gestão da qualidade através da implementação do modelo de auto-avaliação da CAF, no final, pode requerer o **Reconhecimento Público – Committed to Excellence in Europe** (primeiro nível de Excelência da EFQM – European Foundation For Quality Management – Modelo que deu origem ao Modelo da CAF). Este Nível de Excelência é atribuído pela APQ (Associação Portuguesa para a Qualidade).

O Reconhecimento pela EFQM permitirá o orgulho dos profissionais da escola ao construir um estabelecimento escolar reconhecido, a nível nacional e europeu, como uma entidade **“comprometida com a excelência”** e potenciadora de maior sucesso educativo e do seu importante papel de Cidadania.

A decisão à candidatura ao **Committed to Excellence** da EFQM, deve ser tomada depois da discussão dos resultados da auto-avaliação. Na candidatura apresenta-se a estratégia sustentada em termos de melhoria contínua da qualidade e assume-se o compromisso da implementação das acções de melhoria definidas em consequência do processo de auto-avaliação.

De seguida, a APQ analisa a candidatura e se for aceite é enviado à escola um Plano de Acção que deve ser preenchido pela equipa constituída para o efeito. As acções de melhoria devem ser implementadas num período entre 6 a 9 meses, e no fim desse período, um avaliador da APQ faz uma visita à escola para verificação do cumprimento do Plano, entre outros. Se a escola for bem sucedida, é-lhe atribuído um reconhecimento válido por 2 anos e o direito a utilizar a insígnia deste nível.

### 2.3.11 Apresentação dos resultados ao PD e PND

Após a análise do relatório e da identificação das acções de melhoria, são promovidas reuniões com o pessoal docente e não docente onde se apresentaram os resultados da auto-avaliação (para além da disponibilização da respectiva documentação a toda a comunidade educativa). A apresentação dos resultados à comunidade educativa é uma excelente oportunidade para estreitar a relação com a escola e para estarem activamente envolvidas no seu progresso.

## 2.4 Plano de Acções de Melhoria

O plano de acções de melhoria (PAM) a elaborar é determinado pelas acções de melhoria seleccionadas pela Equipa de Auto-Avaliação. Depois da apresentação dos resultados da auto-avaliação e das acções de melhoria à comunidade educativa, segue-se a criação das equipas que têm de elaborar um plano de melhoria e implementar as acções de melhoria de acordo com o planeamento. Para melhor segurança no êxito de cada acção de melhoria, cada equipa deve ter um **Coordenador da Acção** (um dos membros da equipa de auto-avaliação pertencente à escola).

O plano de melhorias inclui o seguinte:

- Calendarização das acções de melhoria;
- O responsável/coordenador de acção de melhoria;
- Critério dominante da CAF;
- Descrição das acções de melhoria;
- Objectivo(s) das acções de melhoria;
- Actividades a realizar;
- Resultado(s) a alcançar;
- Factores críticos de sucesso;
- Constrangimentos;
- Recursos humanos envolvidos;
- Revisão e avaliação da acção.

O plano de melhorias é um dos principais objectivos da auto-avaliação e as acções que constam do plano representam pontos fundamentais para o bom desempenho das pessoas e da própria escola. Estas acções, no seu conjunto, representam aquilo que poderá determinar, de forma positiva ou negativa, a identificação e o empenho das pessoas nos objectivos de melhoria do serviço, assim como mostrar à escola que o esforço que lhes foi solicitado neste processo tem resultados concretos.

De facto, a adesão de um número cada vez maior de escolas a experiências de auto-avaliação exemplifica o reconhecimento, por parte das escolas, das consequências que esta tem na melhoria da qualidade configuradas em práticas de **Excelência** e de **Melhoria Contínua**.

### 3 Instrumentos a utilizar

#### 3.1 Constituição da Equipa de Auto-Avaliação (EAA)

Equipa de Auto-Avaliação		
Sector da comunidade educativa (Coordenador)	Nome	E-mail

#### Compromisso: os membros da equipa interna comprometem-se a:

realizar esforços no sentido de alargar o seu conhecimento das perspectivas dos sectores que representam;

não tornar público o conteúdo das sessões de discussão, deixando à equipa externa ou ao Coordenador o encargo de o fazer no momento adequado.

## 3.2 Plano de Comunicação

Quando uma Organização introduz mudanças torna-se necessário planear o modo como esta irá informar aqueles que, directa ou indirectamente irão ser afectados pela mudança. De facto, trata-se de elaborar um Plano de Comunicação que suporte a Mudança Organizacional inerente ao processo de transformação, assegurando e disponibilizando de forma periódica e contínua a informação relevante sobre o desenvolvimento dos acontecimentos e impacto das decisões que vão sendo tomadas.

Desta forma, e atendendo ao âmbito alargado e prazos limitados inerentes ao Projecto CAF, é crucial estabelecer processos eficientes de comunicação, por forma a assegurar o sucesso da implementação. Com efeito, o conhecimento claro e atempado, quer das razões e imperativos da auto-avaliação, quer das suas implicações na Escola, desenvolve uma reacção positiva e, por conseguinte, promove um espírito de aceitação e adesão geral junto dos indivíduos.

Assim, são objectivos do presente Plano de Comunicação:

- Informar de forma eficiente sobre o modelo CAF;
- Construir a confiança por parte da comunidade educativa relativamente às alterações e impacto decorrentes da auto-avaliação;
- Minimizar a resistência à mudança, reduzindo as incertezas e aumentando a compreensão sobre os imperativos da auto-avaliação;
- Assegurar a comunicação eficiente nos dois sentidos: *top-down* e *bottom-up*.

Os eventos de comunicação estão organizados em torno de quatro eixos principais:

- Comunicação entre elementos da Equipa de Auto-avaliação;
- Sessões de Sensibilização e Esclarecimento ao Pessoal Docente e Pessoal Não Docente;
- Apresentação dos resultados ao Pessoal Docente e Pessoal Não Docente;
- Instrumentos de divulgação e acompanhamento do projecto.

As Acções de Comunicação definidas traduzem a abordagem a seguir com vista a assegurar a suficiente comunicação entre as principais partes envolvidas no desenvolvimento e implementação da CAF. Essas acções são apresentadas (como exemplo) no seguinte quadro resumo:



## Plano de Comunicação

Ação	Descrição / Objectivos	Responsável	Destinatários	Data	Canais / Meios	Periodicidade
Sessões de Sensibilização	Comunicar o Projecto CAF, apresentando: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectivos a alcançar;</li> <li>• Metodologia a seguir;</li> <li>• Importância da participação responsável de todos os intervenientes;</li> <li>• Preenchimento dos questionários.</li> </ul>	Another Step e Equipa de Auto-Avaliação	Pessoal Docente e Pessoal Não Docente	Início do ano lectivo	Reunião Geral	Única
Apresentação dos Resultados	Comunicar os resultados, apresentando: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico Organizacional;</li> <li>• Acções de melhoria.</li> </ul>	Another Step e Equipa de Auto-Avaliação	Pessoal Docente e Pessoal Não Docente	Stembro	Reunião Geral	Única
Placard Informativo	Disponibilização periódica de informação sobre o processo de auto-avaliação (CAF)	...	Comunidade escolar	...	...	Mensal
Desdobrável / Brochura Informativa	...	...	...	...	...	Semestral

### 3.3 Cronograma do Projecto

Acções	M1 <sup>1</sup>	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
1. Constituição da equipa de auto-avaliação										
2. Explicação do modelo à equipa auto-avaliação										
3. Elaboração dos indicadores e construção dos respectivos questionários										
4. Sessões de Sensibilização ao PD e PND e aplicação dos questionários										
5. Preenchimento da Grelha de Auto-Avaliação										
6. Tratamento estatístico										
7. Elaboração do Relatório de Diagnóstico Organizacional										
8. Discussão dos resultados										
9. Identificação das acções de melhoria										
10. Decisão da candidatura APQ										
11. Apresentação dos resultados ao PD e PND										
12. Constituição dos grupos das acções de melhoria (datas a definir pela Escola)										
13. Elaboração do Plano de Melhorias (datas a definir pela Escola)										
14. Implementação das acções de melhoria (datas a definir pela Escola)										

<sup>1</sup> M1 – Primeiro mês de implementação do projecto

### 3.4 Dados escolares dos últimos 3 anos lectivos

#### 3.4.1 Número total de alunos da escola nos últimos 3 anos

Ano Lectivo	7.º Ano	8.º Ano	9.º Ano	10.º Ano	11.º Ano	12.º Ano
____/____						
____/____						
____/____						

#### 3.4.2 Percentagem de alunos (com apoio/complemento/reforço educativo) com melhoria nas avaliações às disciplinas com apoio

	Ano Lectivo: ____/____			Ano Lectivo: ____/____			Ano Lectivo: ____/____		
	Total de Alunos com Apoio (n)	N.º alunos com avaliação positiva no final do ano (p)	Percentagem de alunos com melhoria (n/p)	Total de Alunos com Apoio (n)	N.º alunos com avaliação positiva no final do ano (p)	Percentagem de alunos com melhoria (n/p)	Total de Alunos com Apoio (n)	N.º alunos com avaliação positiva no final do ano (p)	Percentagem de alunos com melhoria (n/p)
L. Portuguesa									
Matemática									
C.F.Q.									
Inglês									
C. Naturais									

3.4.3 N.º de faltas (justificadas e injustificadas) por ano escolar

	7.º Ano			8.º Ano			9.º Ano		
	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____
L. Portuguesa									
Matemática									
C.F.Q.									
Inglês									
C. Naturais									
_____									
Restantes disciplinas									

	10.º Ano			11.º Ano			12.º Ano		
	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____
L. Portuguesa									
Matemática									
C.F.Q.									
Inglês									
Biologia									
_____									
Restantes disciplinas									

### 3.4.4 N.º alunos excluídos por faltas

	10.º Ano			11.º Ano			12.º Ano		
	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____
L. Portuguesa									
Matemática									
C.F.Q.									
Inglês									
Biologia									
_____									
Anulação (total) de matrícula									

### 3.4.5 N.º de anulações de matrícula por ano escolar

	10.º Ano			11.º Ano			12.º Ano		
	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____
L. Portuguesa									
Matemática									
C.F.Q.									
Inglês									
Biologia									
_____									
Anulação (total) de matrícula									

### 3.4.6 Taxas de abandono<sup>2</sup> escolar

	7.º Ano			8.º Ano			9.º Ano		
	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____
<b>Taxa de Abandono</b>									

	10.º Ano			11.º Ano			12.º Ano		
	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____
<b>Taxa de Abandono</b>									

### 3.4.7 N.º de transferências solicitadas para outros estabelecimentos de ensino

	7.º Ano			8.º Ano			9.º Ano		
	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____
<b>Transferências</b>									

	10.º Ano			11.º Ano			12.º Ano		
	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____
<b>Transferências</b>									

<sup>2</sup> Não inclui transferências de escola

### 3.4.8 Taxas de sucesso<sup>3</sup> escolar

	7.º Ano			8.º Ano			9.º Ano		
	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____
N. Alunos inscritos (i)									
Número de alunos que transitaram de ano sem negativas (p)									
Taxa de Sucesso (p/i)									

	10.º Ano			11.º Ano			12.º Ano		
	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____
N. Alunos inscritos (i)									
Número de alunos que transitaram de ano sem negativas (p)									
Taxa de Sucesso (p/i)									

<sup>3</sup> Alunos que transitam para o ano escolar seguinte sem qualquer negativa.

### 3.4.9 Taxas de transição<sup>4</sup> escolar

	7.º Ano			8.º Ano			9.º Ano		
	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____
N. Alunos inscritos (i)									
Número de alunos que transitaram de ano (t)									
Taxa de Sucesso (p/i)									

	10.º Ano			11.º Ano			12.º Ano		
	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____
N. Alunos inscritos (i)									
Número de alunos que transitaram de ano (t)									
Taxa de Sucesso (t/i)									

### 3.4.10 Número de alunos colocados em estágio em empresas ou instituições (de cursos com estágio)

	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____
N.º alunos em estágio			
N.º total de alunos do curso			

<sup>4</sup> Alunos que reuniram condições para transitar para o ano escolar seguinte, independentemente do n.º de negativas no final do ano.



### 3.4.11 Média das classificações dos alunos nos exames nacionais, por disciplina

Disciplinas	9.º Ano			11.º Ano			12.º Ano		
	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____

### 3.4.12 Posição da escola nos “rankings” dos exames nacionais

	9.º Ano			12.º Ano		
	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____
Língua Portuguesa						
Matemática						
Global						

**3.4.13 Média das classificações internas dos alunos, por disciplina**

Disciplinas	7.º Ano			8.º Ano			9.º Ano		
	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____

Disciplinas	10.º Ano			11.º Ano			12.º Ano		
	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____

3.4.14 N.º de Encarregados de Educação<sup>5</sup> que contactaram o DT (incluindo contactos para os quais foram convocados)

	7.º Ano			8.º Ano			9.º Ano		
	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____
N.º Alunos									
N.º Contactos									

	10.º Ano			11.º Ano			12.º Ano		
	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____
N.º Alunos									
N.º Contactos									

<sup>5</sup> Os vários contactos de um mesmo Encarregado de Educação devem ser contabilizados como um único contacto

3.4.15 N.º de Encarregados de Educação<sup>6</sup> que estiveram presentes nas reuniões de pais convocadas pelo DT ou Escola

	7.º Ano			8.º Ano			9.º Ano		
	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____
N.º Alunos									
EE 1.º Período									
EE 2.º Período									
EE 3.º Período									

	10.º Ano			11.º Ano			12.º Ano		
	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____
N.º Alunos									
EE 1.º Período									
EE 2.º Período									
EE 3.º Período									

<sup>6</sup> Cada aluno deve contabilizar apenas um Encarregado de Educação, mesmo que os dois pais/tutores tenham vindo à reunião.

### 3.4.16 Segurança e Disciplina na Escola

	7.º Ano			8.º Ano			9.º Ano		
	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____
Participações por escrito <sup>7</sup>									
N.º Alunos Suspensos									
Situações de Bulling									
Outras situações <sup>8</sup>									
<b>TOTAL</b>									
% Relativamente ao n.º alunos da escola									

	10.º Ano			11.º Ano			12.º Ano		
	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____	Ano Lectivo: ____/____
Participações por escrito									
N.º Alunos Suspensos									
Situações de Bulling									
<b>TOTAL</b>									
% Relativamente ao n.º alunos da escola									

<sup>7</sup> Situações ocorridas dentro da sala de aula

<sup>8</sup> Roubos e/ou danificação de material de alunos e da escola




### 3.5 Plano de Acções de Melhoria

#### 3.5.1 Painel de bordo

Prioridade	Acção de Melhoria	Responsável pelo Projecto	Data prevista para conclusão	Cronograma temporal da actividade (assinalar com "X")												Estado <sup>9</sup>
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																

Data: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**Legenda:**

	<b>Vermelho</b> = O desdobramento realizado não está de acordo com o previsto
	<b>Amarelo</b> = Por iniciar /em desenvolvimento e desdobramento a ser realizado de acordo com o previsto
	<b>Verde</b> = Concluído

<sup>9</sup> Utilizar uma cor, de acordo com a legenda.

### 3.5.2 Ficha de Acção de Melhoria

FICHA DE ACÇÃO DE MELHORIA N.º _____	
<b>Designação da Acção de Melhoria</b>	
<b>Coordenador(es) da Acção</b>	<b>Equipa operacional</b>
<b>Critério dominante da CAF</b>	
<b>Descrição da acção de melhoria</b>	
<b>Objectivo(s) da acção de melhoria</b>	
<b>Actividades a realizar</b>	
<b>Resultado(s) a alcançar</b>	
<b>Factores críticos de sucesso<sup>10</sup></b>	<b>Data de início</b>
<b>Constrangimentos<sup>11</sup></b>	<b>Data de conclusão</b>
<b>Recursos humanos envolvidos</b>	<b>Custo</b>
<b>Revisão e avaliação da acção (mecanismos e datas)</b>	

<sup>10</sup> Quais as condições necessárias e suficientes para que os objectivos sejam atingidos

<sup>11</sup> Aquilo que pode influenciar negativamente na concretização dos objectivos

---

## Links a consultar

- Another Step, Lda – <http://www.anotherstep.pt/>
- APQ - Associação Portuguesa para a Qualidade – <http://www.apq.pt>
- Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público  
Estrutura Comum de Avaliação – CAF 2006 – <http://www.dgap.gov.pt/>
- EIPA (European Institute of Public Administration)  
Organização responsável pelo desenvolvimento da CAF – <http://www.eipa.eu>

## Bibliografia e documentos consultados

- Alaíz, V., Góis, E., & Gonçalves, C. (2003). *Auto-Avaliação de Escolas: Pensar e Praticar*. Lisboa: Edições ASA.
- Azevedo, A. (2007). *Administração Pública*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.
- Azevedo, J., Ramalho, G., Perrenoud, P., & Ferrer, A. (2003). *Avaliação dos Resultados Escolares*. Porto: ASA Editores, S.A.
- Bernardes, C., & Miranda, F. B. (2004). *Portefólio. Uma Escola de Competências*. Porto: Porto Editora.
- Clímaco, M. C. (2007). Na Esteira da Avaliação Externa das Escolas: Organizar e Saber Usar o Feedback. *Correio da Educação*, 1(315).
- Cunha, M. P. (2002). *Introdução à Qualidade de Serviço*. Lisboa: ISPA.
- Guerra, M. Á. (2000). *A Escola que Aprende*. Porto: ASA Editores, S.A.
- Lei n.º 31/2002 de 20 de Dezembro. (*Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino Não Superior*).
- Marzano, R. (2005). *Como Organizar as Escolas para o Sucesso Educativo*. Porto: Asa editores, S.A.
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Scheerens, J. (2003). *Melhorar a Eficácia das Escolas*. Porto: ASA Editores, S.A.
- Tucker, P., & Stronge, J. (2007). *A Avaliação dos Professores e os Resultados dos Alunos*. Porto: ASA Editores, S.A.
- Watling, B. (2000). *Avaliação de Recursos Humanos*. Lisboa: Prefácio, Lda.