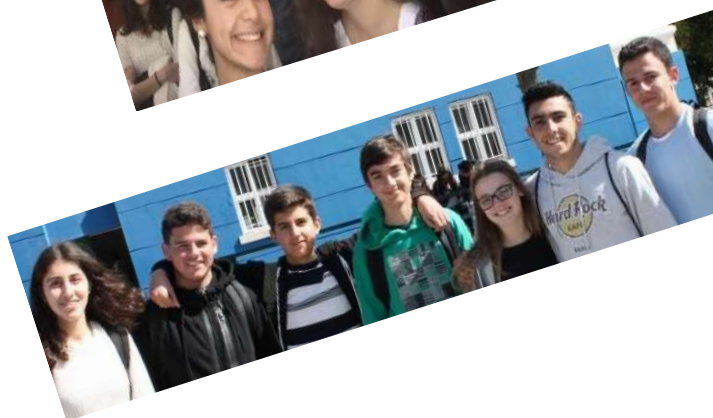
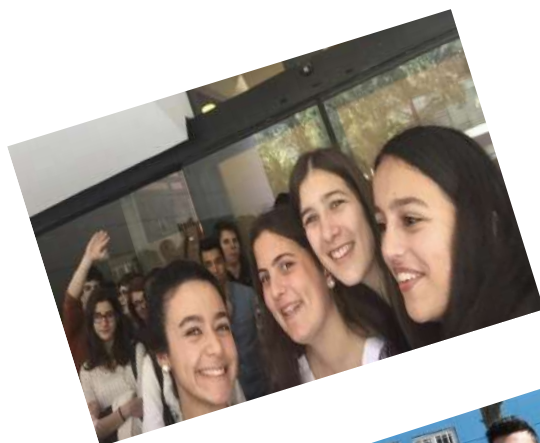


Relatório de Autoavaliação



Aplicação do modelo CAF Educação

Julho de 2018

ÍNDICE

1. BREVE APRESENTAÇÃO DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS FIGUEIRA MAR	3
2. ORIGEM DO PROJETO CAF EDUCAÇÃO NO AGRUPAMENTO	3
3. A EQUIPA DE AUTOAVALIAÇÃO	4
4. O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO	5
5. ETAPAS DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO	6
6. ESCALA DE PONTUAÇÃO	8
7. INSTRUMENTOS DE AUTOAVALIAÇÃO	10
8. RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO	12
8.1. Critério 1 – Liderança	14
8.2. Critério 2 – Planeamento e Estratégia	15
8.3. Critério 3 – Pessoas	17
8.4. Critério 4 – Recursos e parcerias	18
8.5. Critério 5 – Processos	20
8.6. Critério 6 – Resultados orientados para os alunos e outras partes interessadas - chave	21
8.7. Critério 7 – Resultados das Pessoas	23
8.8. Critério 8 – Resultados da Responsabilidade Social	24
8.9. Critério 9 – Resultados do Desempenho-Chave	25
9. ÁREAS DE MELHORIA	26
10. CONCLUSÕES	27

1. BREVE APRESENTAÇÃO DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS FIGUEIRA MAR

O Agrupamento de Escolas Figueira Mar resultou da fusão do Agrupamento de Escolas de Buarcos com a Escola Secundária Dr. Bernardino Machado, no ano letivo de 2012/2013.

A sua oferta educativa engloba todos os níveis de ensino desde o pré-escolar ao ensino básico e secundário regular e profissional, tendo ainda como oferta cursos artísticos de dança e música, em parceria com o Conservatório de Música David de Sousa. No que respeita ao ensino de nível secundário, apresenta a maior diversidade de oferta do concelho da Figueira da Foz em áreas tecnológicas e científicas. Recebe alunos com necessidades educativas especiais, sendo de destacar as quatro unidades de ensino estruturado de apoio a alunos com espectro de autismo, correspondentes aos 4 níveis de ensino (pré-escolar, 1.º ciclo, 2.º ciclo/3.º ciclo e ensino secundário). É o único Agrupamento do concelho com espaços oficinais e laboratoriais para a lecionação de cursos de informática, mecânica, eletricidade e eletrónica. O Agrupamento oferece aos seus alunos e à comunidade escolar outros espaços integradores, como sejam três bibliotecas escolares, gabinetes de psicologia e orientação, de apoio à família, de educação para saúde e atividades de tempos livres.

No âmbito das diversas atividades curriculares e extracurriculares, conta com múltiplas parcerias elencadas no seu Projeto Educativo, em particular com o tecido empresarial do concelho, garantindo aos seus alunos uma aprendizagem e um caminho de integração na vida ativa.

2. ORIGEM DO PROJETO CAF EDUCAÇÃO NO AGRUPAMENTO

O projeto CAF foi encarado como uma oportunidade de desenvolvimento da instituição Escola em junho de 2011, quando o Agrupamento de Escolas de Buarcos, através do seu Diretor, o apresentou à comunidade escolar, no Casino da Figueira da Foz. Após esta apresentação, não se desenhou a sua implementação no momento, mas foram sendo reunidas informações e foi-se prestando atenção à evolução do projeto ao nível das instituições portuguesas.

Também a Escola Dr. Bernardino Machado viu na CAF potencialidades de melhorar as suas práticas, pelo que, no ano letivo de 2009/2010, aplicou inquéritos de satisfação aos vários intervenientes educativos, tendo elaborado um relatório circunstanciado. O mesmo apresenta análise de resultados e respetivas conclusões. No relatório concluiu-se que *toda esta análise dos diferentes resultados obtidos, através das respostas de todos os inquiridos de alguma forma envolvidos no processo de avaliação da Escola, pode constituir um ponto de partida para uma maior consciencialização dos elementos positivos existentes. Permitirá também uma reflexão sobre os diferentes aspetos a melhorar, para uma nova postura e maior valoração e aproveitamento dos recursos humanos, físicos e tecnológicos, por parte da comunidade educativa.*

De facto, verificou-se que este relatório surge como produto de um trabalho bem idealizado e concebido, mas que não teve desenvolvimento e não originou uma ação proativa, como linha orientadora para um trabalho futuro.

Em março de 2012, a Escola Dr. Bernardino Machado, através da sua Direção, candidatou-se à Medida 3.3 – *Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Central*, do POPH-QREN, medida esta que permitiria, entre outras formações envolvendo pessoal não docente dos serviços técnicos administrativos, a formação CAF – Modelo de Auto Avaliação.

Foi assim criada uma expectativa que veio a ser consolidada com a aprovação da candidatura em julho de 2012, data em que já estava em funcionamento o Agrupamento de Escolas Figueira Mar. Teve então início o primeiro exercício do processo de autoavaliação, terminado em maio de 2013. Como consequência deste trabalho de envolvimento surge a candidatura ao *Processo de Feedback Externo*, que culminou com a atribuição pela DGAEP da primeira certificação *CAF user* a uma unidade orgânica de ensino público.

Após a autoavaliação efetuou-se o Plano de Melhorias, o qual foi também submetido em candidatura à EFQM, sendo atribuída também, pela primeira vez no país, a um Agrupamento de Escolas a *1star EFQM – Committed for Excellence*.

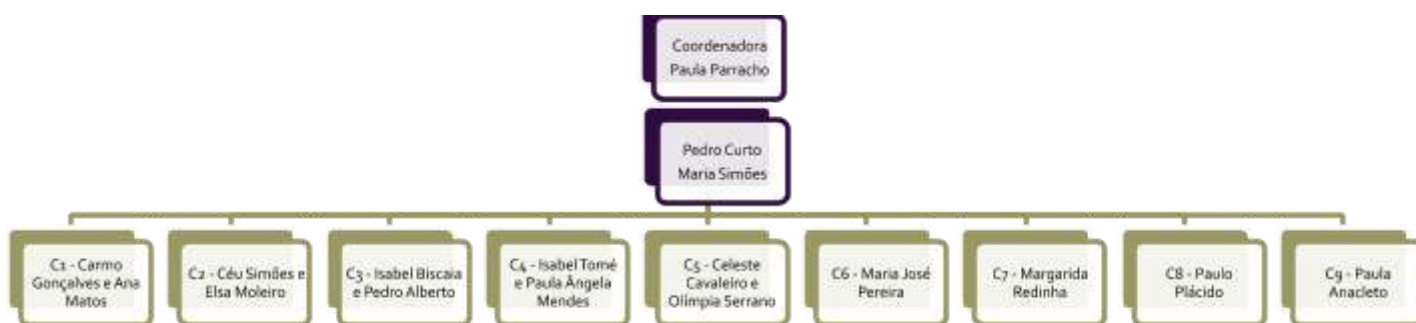
O segundo exercício de autoavaliação surge no presente ano letivo, 2017/2018, utilizando novamente o modelo CAF Educação.

3. A EQUIPA DE AUTOAVALIAÇÃO

Constituir uma equipa de trabalho, sabendo que esta seria o pilar do desenvolvimento de um projeto que pretendia alicerçar orientações para as boas práticas, exigiu reflexão, tal como aconteceu em 2012. A equipa de docentes devia conciliar um perfil de método, síntese, objetividade, clareza, imparcialidade, persistência, empenhedorismo e rigor. Estando em causa a identificação de evidências relativas a 9 critérios e respetivos subcritérios de vários domínios do funcionamento da instituição, os docentes da equipa deviam ser conhecedores do envolvimento das escolas do Agrupamento.

Teria de ser constituída uma equipa com elementos de diferentes níveis de escolaridade e ensino. Surgiu mais uma vez o cuidado de diversificar as áreas disciplinares dos docentes, precisamente para que a pesquisa resultasse numa partilha de evidências que, certamente, seriam reunidas com clareza mas encontradas com o auxílio das sensibilidades, das experiências e das vivências de cada um.

Para coordenadora do projeto entendeu-se que a mesma devia ser um elemento da Direção do Agrupamento (a Subdiretora), condição facilitadora do acesso a colaboradores e documentos de suporte para recolha de evidências, mantendo a Coordenadora da Autoavaliação realizada em 2013.



4. O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO

O Agrupamento de Escolas Figueira Mar identificou a CAF Educação como uma oportunidade de desenvolvimento, tendo sido a pioneira entre as escolas portuguesas. Contou no presente ano letivo com a participação de uma equipa de autoavaliação (EAA) que simultaneamente fez um curso de formação com recurso a financiamento pelo POCH, com realização de ação de formação interna sob a tutela do CFAE Beira Mar – *Ação n.º 12 – Excelência organizacional e inovação educativa (CCPFC/ACC – 92368/17)*, de 60 horas. Tal como no ano de 2013, mais uma vez se pretende com a aplicação da CAF Educação uma reflexão continuada e participada sobre o Agrupamento, desafio acrescido pela integração de várias escolas e, para o seu sucesso, contribuiu a partilha exhaustiva de evidências, informações e pesquisas entre os elementos da EAA.

Este projeto foi apresentado à comunidade educativa através das estruturas de gestão e estruturas de coordenação educativa por forma a ilustrar os objetivos e sensibilizar para a iniciativa que seria desenvolvida, na medida em que os elementos da EAA iriam solicitar apoio dos presentes para tornar a recolha de evidências o mais exhaustiva e fiável possível.

A EAA (14 elementos representativos de diferentes ciclos/níveis de ensino, o Diretor, uma Adjunta do Diretor e a Subdiretora, como coordenadora) iniciou a leitura e interpretação dos critérios, tendo optado por recolher as evidências sobretudo através da análise documental, observação, entrevistas a elementos estratégicos e detentores de informação relacionada com os subcritérios.

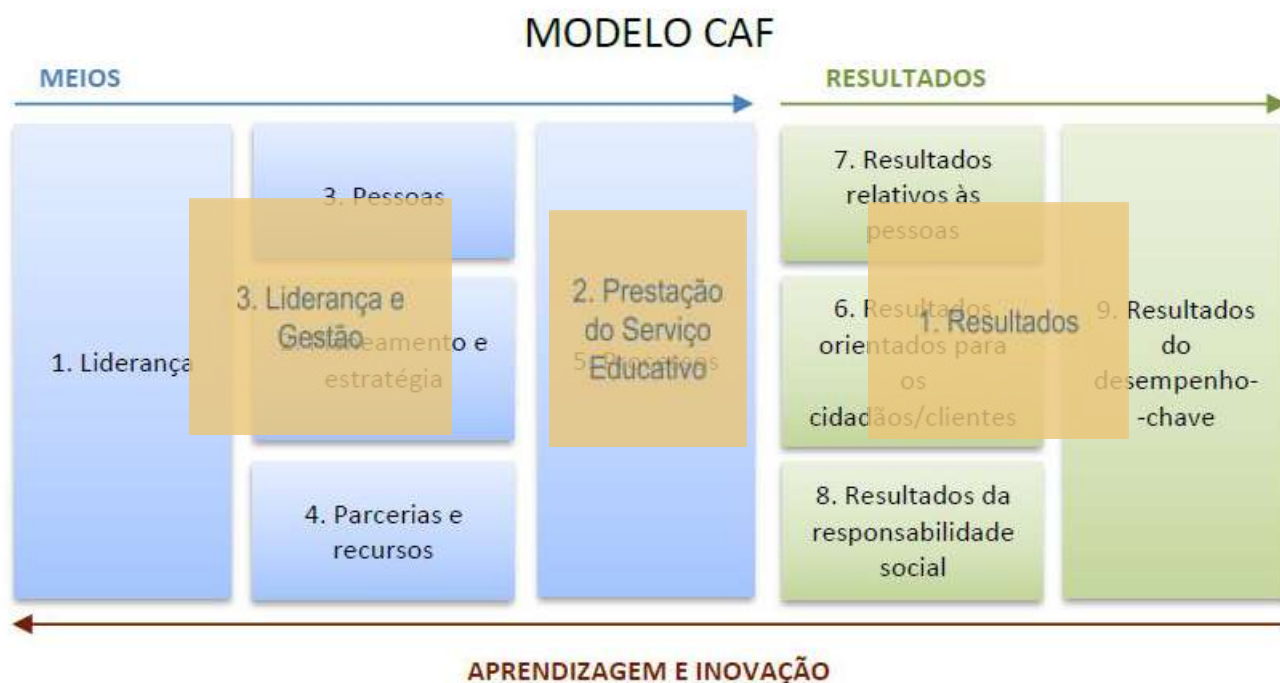


Quadro 1: Modelo CAF Educação 2013

A equipa optou por uma reflexão participada em torno das estratégias de melhoria e inovação das práticas organizacionais e educativas da Instituição, efetuando diversas reuniões de trabalho parcelares.

A partilha de informação entre os elementos da EAA demonstrou ser um elemento enriquecedor do trabalho de autoavaliação, com um impacto significativo relativamente ao detalhe e profundidade das informações obtidas. Os elementos da equipa foram partilhando as suas dificuldades, cruzaram documentos e suportes de recolha de evidências, resultando uma visão de identidade do Agrupamento, dentro de uma diversidade geradora de potencial educativo.

É importante referir que a aplicação da CAF está em consonância com os objetivos da Avaliação Externa das Escolas levada a cabo pela Inspeção Geral da Educação (IGE), pois contempla aspetos comuns (quadro 2):



Quadro 2: Dimensões de avaliação da CAF e IGE

A CAF Educação possibilitou a análise/radiografia do Agrupamento em todas as suas vertentes, passados quatro anos do último exercício, permitindo um processo de autoavaliação implícito nos normativos que suportam o sistema educativo e a avaliação externa. Funcionou ainda como uma estratégia de compreensão do Agrupamento através de um trabalho sistematizado de identificação das linhas orientadoras para a revisão interna progressiva que, pela implementação de estratégias de melhoria e inovação das práticas organizacionais e educativas, levará à elevação da qualidade dos serviços prestados e conseqüente satisfação do cliente/cidadão e *stakeholders*.

5. ETAPAS DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO

O processo de autoavaliação foi desenvolvido de fevereiro a junho de 2018 e de acordo com as seguintes etapas:

1. Criação da equipa de autoavaliação;
2. Decisão da forma como organizar e planear a autoavaliação;
3. Organização da formação;

4. Comunicação do projeto de autoavaliação;
5. Realização da autoavaliação;
6. Elaboração do relatório de autoavaliação;
7. Apresentação dos resultados da autoavaliação.

No quadro 3 é apresentado o cronograma do processo de autoavaliação e o correspondente ao plano de comunicação deste novo desafio, no quadro 4.

Decisão da forma como organizar e planear a autoavaliação (Direção e CFAE Beira Mar)	setembro - nov 2017
Diligências para a criação da Equipa de Autoavaliação (Direção)	nov-dez 2018
Criação da Equipa de AA	jan 2018
Apresentação CAF Educação Aprovação da estratégia de intervenção: <ul style="list-style-type: none"> ● definição de objetivos, âmbito, recursos ● distribuição dos Critérios CAF-Educação pela equipa Equipa AA – análise dos critérios CAF e planeamento do processo	fev 2018
Equipa AA – Definição das técnicas de autoavaliação e modo de pesquisa de evidências: análise de resultados (questionários), pesquisa documental, observação ou consenso Elaboração de Guiões para Entrevista e Painéis de Entrevistas Divulgação da realização do processo de Autoavaliação através de Conselho Pedagógico, Conselho Geral e divulgação de informação por email, placard informativo e comunicação à comunidade educativa	fev-abril 2018
Equipa AA - Sistematização de evidências Esclarecimento de dúvidas Agendamento de Entrevistas e Painéis de Entrevistas	abril-maio 2018
Análise e recolha de evidências: análise documental e observação Realização Entrevistas e Painéis de Entrevistas a alunos, encarregados de educação, docentes, não docentes e parceiros	abril-junho 2018
Equipa AA - Recolha de evidências (acompanhamento personalizado a cada membro da equipa)	maio-junho 2018
Elaboração da grelha de resultados Sistematização da pontuação (sessão em equipa para discussão da pontuação em pequenos grupos)	maio 2018
Análise de resultados: pontos fortes e pontos fracos Reunião de consenso Sistematização das ações de melhoria	junho 2018
Elaboração do relatório final	julho 2018
Apresentação de resultados à comunidade escolar/educativa	setembro 2018

Quadro 3: Cronograma do processo de autoavaliação

Fases da comunicação	(Quando se realizará a ação de comunicação?)	(Qual é o grupo de pessoas que se pretende atingir com esta ação de comunicação?)	(Qual o conteúdo da ação de comunicação?)	(Qual o meio de comunicação a utilizar para transmitir a mensagem?)	(Quem irá transmitir a mensagem?)	(Quantas vezes esta ação de comunicação precisa de ser repetida?)	(Quais os resultados pretendidos com esta ação de comunicação?)
	Data	Público-alvo	Mensagem	Suportes comunicacionais	Remetente responsável	Frequência	Resultados esperados
Início do projeto de aplicação da CAF	fevereiro 2018	Direção e Equipa de Autoavaliação Comunidade Educativa	Apresentação do projeto CAF Educação, metodologia de implementação, intervenientes e compromisso com o projeto	- sessão de informação - informação via email - divulgação informação no site do Agrupamento	Direção e Coordenadora do projeto CAF Educação	1 sessão para cada público-alvo	Motivação, participação e envolvimento de toda a comunidade educativa no projeto
Apresentação dos resultados da AA	julho 2018 setembro 2018	Equipa de Autoavaliação e Comunidade Educativa	Resultados da pontuação por critério, áreas a melhorar e diagnóstico organizacional	- sessão de informação - divulgação informação no site do Agrupamento - Sessão de apresentação à Comunidade Escolar	Direção e Coordenadora do projeto CAF Educação Equipa de Autoavaliação	1 sessão para cada público-alvo	Orientar a comunidade educativa para as melhorias que deverão ser implementadas
Apresentação das ações de melhoria	outubro 2018	Equipa de Melhorias e Comunidade Educativa	Ações de melhoria a adotar e a implementar no âmbito da candidatura EFQM	- sessão de informação	Direção	1 sessão	Candidatura à APO: "Recognised for Excellence" da EFQM

Quadro 4: Plano de Comunicação

6. ESCALA DE PONTUAÇÃO



No processo de autoavaliação realizado em 2013, sendo esse o primeiro desafio, entendeu-se utilizar a escala de classificação clássica.

Na presente autoavaliação surgiu um novo desafio que foi devidamente ponderado. Utilizar a escala avançada, exigiu da equipa uma nova forma de repensar as evidências enquadrando-as na perspetiva da análise do ciclo PDCA.

Como estratégia utilizou-se igualmente o suporte de recolha de evidências estruturado para a escala clássica, mas que se revelou prático para a transposição dessas evidências para o suporte da escala avançada.

PAINEL DOS MEIOS - SISTEMA AVANÇADO

	Escola	0-10	11- 30	31-50	51- 70	71 - 90	91-100	Tot.
FASE	EVIDÊNCIAS	Não há evidências ou existem apenas algumas ideias.	Algumas evidências pouco importantes relacionadas com algumas áreas.	Algumas evidências importantes relacionadas com áreas relevantes.	Evidências fortes relacionadas com a maior parte das áreas.	Evidências muito fortes relacionadas com todas as áreas.	Evidências excelentes comparadas com outras organizações relacionadas com todas as áreas.	
PLAN Planear	O planeamento é baseado nas necessidades e expectativas das partes interessadas. O planeamento é desenvolvido, de forma regular, por todas as partes interessadas relevantes* da organização.							
	Pontuação:							
DO Executar	A execução é feita com base em processos e responsabilidades definidas e existe divulgação, de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização.							
	Pontuação:			Áreas a melhorar				
CHECK Rever	Os processos definidos são monitorizados com base em indicadores relevantes e são revistos, de forma regular, com a colaboração das partes interessadas relevantes da organização.							
	Pontuação:							
ACT Ajustar	As ações corretivas e de melhoria são tomadas de acordo com os resultados da revisão, feita de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização.							
	Pontuação:							

PAINEL DOS RESULTADOS - SISTEMA AVANÇADO						
ESCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDÊNCIAS	Não há resultados avaliados.	Tendência negativa. 	Tendência estável ou progresso pouco significativo. 	Progresso sustentável. 	Progresso considerável. 	Comparações positivas sobre todos os resultados com outras organizações relevantes.
Pontuação						
METAS	Não há metas fixadas ou não há informação disponível.	Os resultados não alcançaram as metas.	Algumas metas foram alcançadas.	Algumas metas relevantes foram alcançadas.	A maior parte das metas relevantes foram alcançadas.	Todas as metas foram alcançadas.
Pontuação						

Quadro 5: Escala avançada de Pontuação – Critérios de Meios e Critérios de Resultados

7. INSTRUMENTOS DE AUTOAVALIAÇÃO

A equipa de autoavaliação preencheu a grelha de autoavaliação (grelha em arquivo) onde identificou, com objetividade e rigor, evidências para cada um dos indicadores/exemplos na análise das diferentes dimensões do modelo CAF Educação.

Para esta avaliação, a equipa teve em conta a sua visão concreta e precisa do modo de funcionamento do Agrupamento e dos seus resultados, de forma a proceder à identificação das evidências que melhor esclarecessem cada indicador, tendo recorrido aos seguintes instrumentos para recolha e identificação de evidências:

Técnica de Autoavaliação	Registos/Documents Consultados Pessoas Entrevistadas
Análise documental	Projeto Educativo; Regulamento Interno; Plano Anual de Atividades e respetivos relatórios; Legislação; Atas de Conselho Pedagógico; Atas de Conselho de Diretores de Turma; Atas de Conselhos de Turma; Atas de reuniões do Conselho Geral; Planificações; Processo de seleção de docentes da área técnica e de Assistentes Operacionais; Documento Orientador de Lançamento dos anos letivos entregue aos professores; Comunicações Internas; Circulares; Convocatórias; Protocolos; Redes Sociais; Clubes e Projetos – plano de atividades e relatórios; Regimentos; Relatórios de Avaliação Externa (IGEC); Plano de Melhorias (avaliação externa); Plano de Ação Estratégica - Medidas de Promoção do Sucesso; Taxas de sucesso académico e de empregabilidade; <i>website</i> do Agrupamento; Correio Eletrónico; Comunicações aos Encarregados de Educação; Relatórios de Autoavaliação; Avaliação – Estudos

	comparativos e respetivos anexos sobre as Medidas de Promoção do Sucesso Educativo; Dossiês digitais do Diretor de Turma e de Curso e alunos; Registos de participação em eventos; <i>Workshops</i> ; Concursos - processos; Pautas; estatísticas assiduidade; Relatórios (pedagógicos, administrativos e financeiros); Livro de Reclamações; Convocatórias; Publicações no <i>website</i> , jornais locais e regionais – imprensa escrita e digital; Inventários/Planificações; Protocolos/Contratos e Orçamentos; Horários do Pessoal Docente; Certificados e médias finais; Matrículas ano/Certificados de conclusão; Fichas de auto e heteroavaliação.
Entrevistas	Diretor; Coordenadores de Departamento; Coordenadores de estabelecimento; Diretores de Turma; Serviços Administrativos (Chefe de Serviços e Assistentes Técnicas); Coordenador dos Assistentes Operacionais; Serviços de Psicologia e Orientação (SPO); Educação Especial; Coordenadores de Diretores de Turma e Titulares de Turma; Coordenadoras das Bibliotecas Escolares; Adjuntas e Assessor do Diretor.
Questionários de satisfação em formato <i>Google drive</i>	Alunos; Encarregados de Educação; Pessoal Docente; Pessoal Não Docente; Parceiros Institucionais.
Questionários de satisfação em relação aos serviços	Bufetes escolares; Refeitórios escolares; Serviços Administrativos; Bibliotecas Escolares; Reprografias.

As entrevistas/reuniões foram desenvolvidas junto daqueles que a equipa identificou como sendo os elementos que poderiam fornecer informação relevante e pertinente para a identificação e recolha de evidências, de acordo com os exemplos/indicadores da CAF Educação.

Foram aplicados questionários de satisfação dirigidos aos alunos, encarregados de educação e colaboradores docentes e não docentes.

Foram também aplicados questionários a parceiros diversos que colaboram com o Agrupamento em diversas atividades, com especial relevo para os associados à Formação em Contexto de Trabalho do Ensino Profissional.

Os questionários foram construídos com base nos disponíveis no sítio da DGAEP para o processo de autoavaliação das organizações, mas foram devidamente adaptados à linguagem de contexto educativo. Todos os questionários foram tratados estatisticamente. Os resultados foram partilhados com a equipa de autoavaliação e fazem parte integrante do arquivo associado a este processo.

8. RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO

Inicia-se esta apresentação de resultados da autoavaliação com a visão global por critério das pontuações obtidas e a respetiva comparação com a pontuação obtida em 2013. Nos gráficos 1 e 2, são apresentadas as médias globais em função dos critérios *Meios* (critério 1 a 5) e dos critérios *Resultados* (critério 6 a 9).

Gráficos 1 e 2 – Médias globais dos Critérios Meios (1 a 5) e de Resultados (6 a 9)

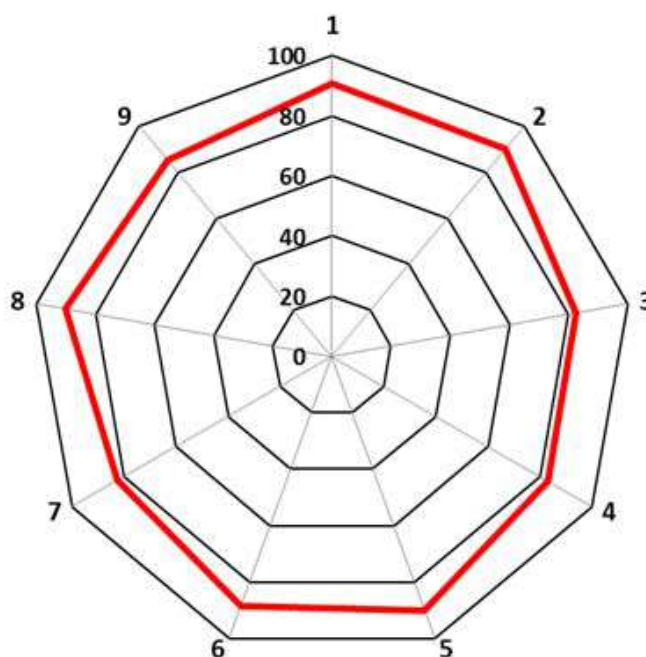
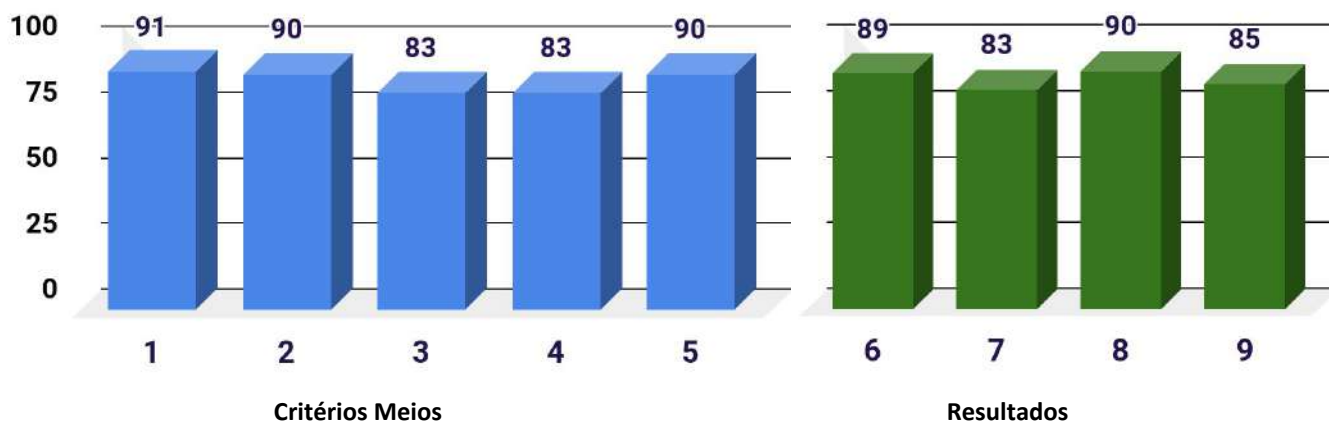
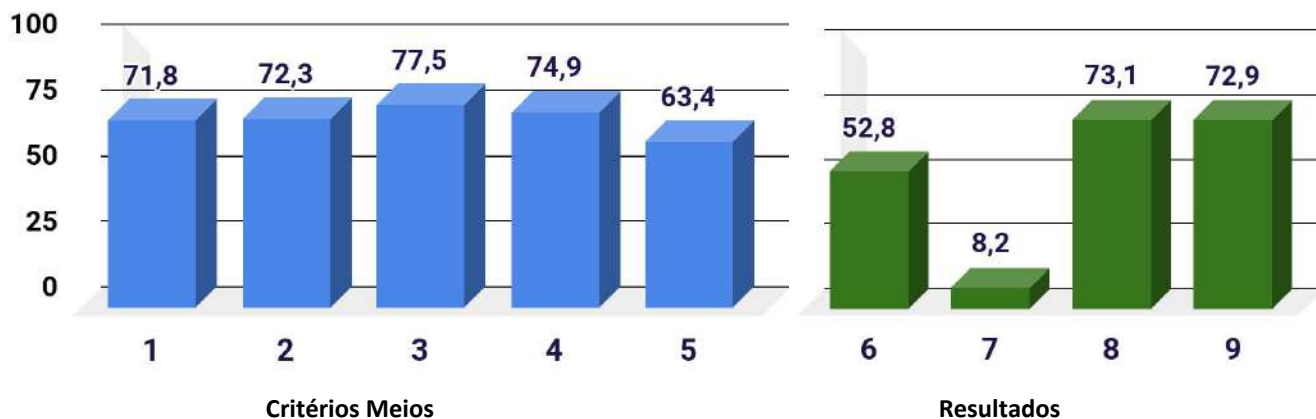


Gráfico 3 – Pontuação obtida em cada critério no ano 2013, pela utilização da escala clássica



Pela observação do gráfico 1, podemos constatar que o Agrupamento se situa, na escala de pontuação avançada para os meios, no intervalo de 71-90, o que significa que apresenta evidências muito fortes relacionadas com todas as áreas.

De facto, através das evidências recolhidas, revela-se a existência de ciclos de PDCA, encontrando-se evidências de:

- PLAN - planeamento baseado nas necessidades e expectativas das partes interessadas;
- DO – execução com base em processos e responsabilidades definidas;
- CHECK – monitorização com base em indicadores;
- ACT – correção com vista à melhoria contínua.

Da mesma forma, na escala de pontuação avançada para os resultados, o Agrupamento situa-se, em média, também no intervalo 71-90, ou seja, as evidências revelam um progresso considerável nas tendências e uma tendência positiva no que respeita às metas, uma vez que a maior parte das metas relevantes foram alcançadas.

O gráfico 2 permite visualizar o alinhamento da pontuação em todos os critérios o que demonstra o trabalho desenvolvido no Agrupamento, desde a última autoavaliação em 2013.

O gráfico 3 evidencia que em 2013, nos critérios *Meios*, pela aplicação da escala clássica, o intervalo de pontuações situava-se também entre 71-90, muito embora ainda pouco consistente, estando portanto o Agrupamento numa fase de *Ajustar*, significando que era efetuada uma revisão/avaliação com os ajustes necessários, carecendo portanto, de uma fase PDCA. Apenas o critério 5 se encontrava ainda na fase de *Rever*

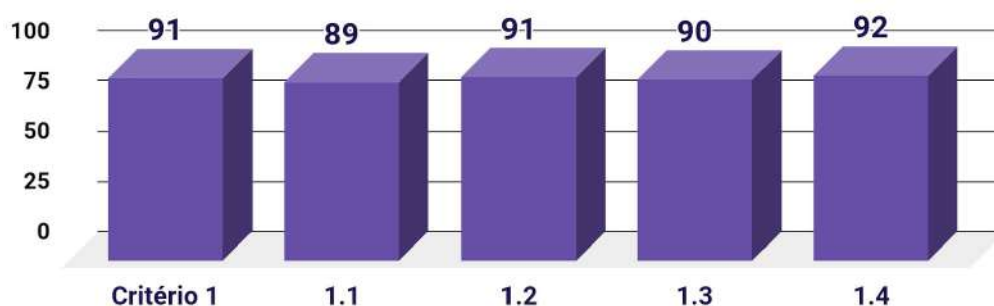
Nos critérios *Resultados*, as pontuações foram mais frágeis, revelando assim, as intervenções que tinham de ser efetuadas do ponto de vista do plano de melhoria.

No presente relatório, irá proceder-se a uma análise das médias obtidas em cada critério e em cada subcritério respetivo, sendo que o detalhe das evidências recolhidas pela Equipa está disponível na Grelha de Autoavaliação que faz parte integrante deste processo.

8.1. Critério 1 – Liderança

Pelo gráfico 4, verifica-se que no critério 1, *Liderança*, em termos gerais, o Agrupamento tem evidências muito fortes relacionadas com todas as fases (média de 90,6), o que significa que a liderança demonstra procedimentos no sentido do ciclo PDCA, desde o planeamento à revisão de procedimentos relevantes para as partes interessadas.

Gráfico 4 – Critério 1 – Liderança



Encontra-se definido no Projeto Educativo e no Regulamento Interno, o quadro de valores alinhados com a missão do Agrupamento, constituindo um garante da transmissão dos valores entre todos os elementos da comunidade educativa.

É claramente observável, nas opções da Direção, uma intencionalidade de promover a melhoria organizacional, delegando poderes, responsabilidades e competências nos seus colaboradores.

Regista-se a preocupação, por parte da Direção, de atender às necessidades individuais dos colaboradores.

Verifica-se, ainda, uma intencionalidade de manter uma relação próxima com as autoridades políticas, desenvolvendo um trabalho de parceria com uma grande diversidade de instituições, o que mostra a abertura ao meio envolvente.

De referir que no subcritério 1.2. foi alcançada a pontuação de 95 na medida em que se conseguiu estabelecer uma relação entre as evidências do Agrupamento e a comparação com outras unidades orgânicas, num exercício de *Benchmarking e Benchlearning*. Como exemplo, o Agrupamento acompanha e monitoriza os resultados internos e externos dos seus alunos, fruto dos procedimentos implementados pela Equipa de Autoavaliação, Boletim Estatístico/Estudo Comparativo e respetivos anexos que contemplam os resultados por ciclo de ensino, regular e profissional.

O mesmo se observou no subcritério 1.4., na medida em que o Agrupamento estabelece relações bem consolidadas com a tutela e com organizações diversas, no âmbito das suas parcerias, discutindo e contribuindo para a definição de linhas orientadoras para o processo de ensino-aprendizagem. A título de exemplo, a discussão no âmbito da flexibilidade curricular, o orçamento participativo, os planos nacionais de sucesso escolar, entre outros.

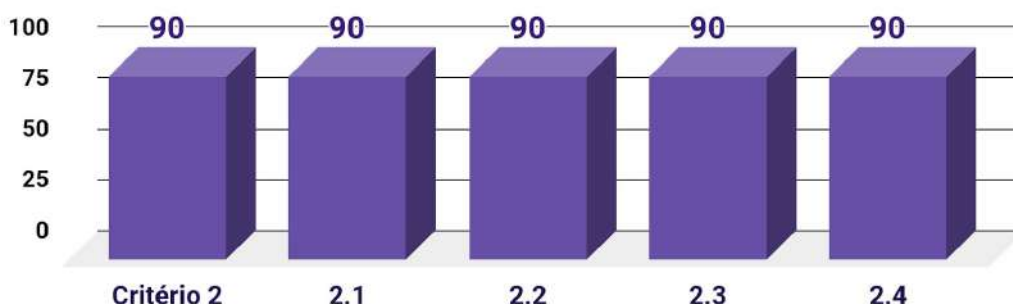
SÍNTESE DAS PRINCIPAIS ÁREAS DE MELHORIA IDENTIFICADAS NO CRITÉRIO

- Programar de forma detalhada os procedimentos inerentes à revisão e avaliação periódica dos documentos estruturantes.
- Definir um plano de comunicação para o Pessoal Não Docente (PND), otimizando a informação relativa às atividades do Agrupamento.
- Estabelecer, no âmbito dos documentos estruturantes, princípios relacionados com a Ética e Responsabilidade Social e Ambiental, identificando áreas de potenciais conflitos e definindo linhas orientadoras.
- Filtrar a informação otimizando a conexão entre conteúdo e partes interessadas.
- Definir critérios para a delegação de responsabilidades e competências do Pessoal Docente (PN) e PND, elaborar documento de nomeação para o desempenho de funções a constar do processo individual dos colaboradores e desenvolver mecanismos que possibilitem maior visibilidade do *feedback* dado aos colaboradores.
- Fomentar a partilha das aprendizagens/conteúdos da formação do pessoal docente e não docente.
- Melhorar a divulgação de boas práticas na comunidade educativa, solicitando a colaboração dos parceiros na definição de estratégias/sugestões de melhoria a implementar no Agrupamento.
- Melhorar a divulgação à comunidade educativa dos assuntos tratados em Conselho Geral (CG).
- Elaborar documentos a enviar às entidades competentes, que traduzam os resultados da análise/reflexão de assuntos em discussão pública relacionados com o sistema educativo.

8.2. Critério 2 – Planeamento e Estratégia

O gráfico 5, evidencia que no critério 2, *Planeamento e Estratégia*, em termos gerais, o Agrupamento tem evidências muito fortes relacionadas com todas as fases (média de 90), o que significa que a liderança demonstra mais uma vez, ter definido objetivos estratégicos com base nas necessidades das partes interessadas. A estratégia implica planos, programas, objetivos, metas, monitorização, ou seja, procedimentos no sentido do ciclo PDCA.

Gráfico 5 – Critério 2 – Planeamento e Estratégia



Fazendo referência ao subcritério 2.1 que avalia a recolha de informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, pode afirmar-se que esta será o ponto de partida para a definição de uma estratégia potenciadora de resultados (produtos e serviços prestados) e respetivos efeitos ou impactos que o Agrupamento deseja obter, tendo em conta que estão sempre presentes fatores críticos de sucesso. A pontuação obtida assim o revela.

A autoavaliação da ação estratégica subjacente à planificação das atividades de concretização das diferentes estruturas organizacionais do Agrupamento procurou nas evidências conceptuais, nas linhas orientadoras e nas diretivas de ação, uma visão estratégica, um património de valores e uma priorização de objetivos que factual e documentalmente sustentam organizacional e pedagogicamente o presente do Agrupamento e preparam, de uma forma estrutural, o seu sucesso futuro.

A supervisão do planeamento e estratégia é transversal a todos os documentos analisados e demonstra qualidade nos seus pressupostos.

A planificação e estratégia representam um trabalho colaborativo que deve ser resultado de sinergias encontradas nas inteligências múltiplas do capital humano de uma organização. Mais uma vez, a pontuação não atingiu valores superiores a 90, na medida em que no Agrupamento não estão ainda consolidadas estratégias de comparação com outras unidades orgânicas.

SÍNTESE DAS PRINCIPAIS ÁREAS DE MELHORIA IDENTIFICADAS NO CRITÉRIO

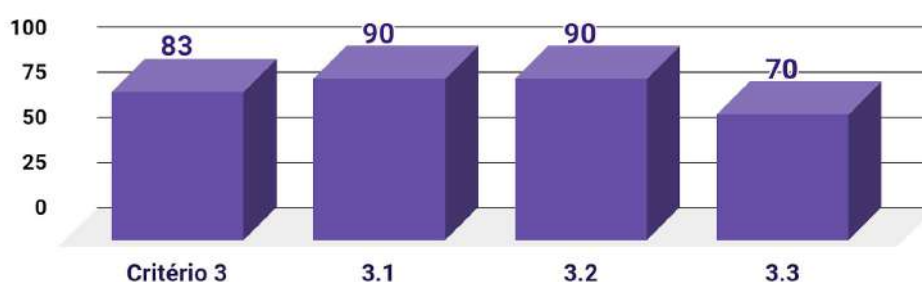
- Justificar junto da tutela a contratação de um assistente social e um psicólogo clínico (recursos solicitados pelo Agrupamento, conforme consta do Plano de Ação Estratégico (PAE)).
- Criar condições para que os professores tenham acesso aos resultados da "Avaliação da disciplina - perspectiva dos formandos", no sentido de aperfeiçoar e ajustar a sua prática letiva e ter em consideração as expectativas dos alunos.
- Potenciar a intervenção dos delegados e subdelegados de turma na vida do Agrupamento.
- Fomentar a realização de reuniões entre os Delegados das várias turmas.
- Fomentar a realização de reuniões entre a Direção e um representante dos Delegados de Turma (a designar/nomear/eleger).
- Implementar aulas de apoio educativo (pelo menos de Português e Matemática) em todas as turmas do 2.º e 3.º ciclos.
- Assegurar um acompanhamento ainda mais forte a alunos que progridem ao 2.º ou 3.º ciclo com menção *Insuficiente* ou classificação final inferior a 3 a Português ou a Matemática, no ano escolar anterior (medida contemplada no art.º 32º do DN n.º1-F/2016, de 5 de abril).
- Continuar a insistir com a tutela no sentido de ser substituído o equipamento informático, melhorar as condições dos ginásio e oficinas técnicas (no caso da Escola Secundária Dr. Bernardino Machado).
- Continuar a insistir com a tutela na necessidade de rede informática consistente e capaz de fazer face às necessidades emergentes.

- Divulgar, em cada escola do Agrupamento, no início do ano letivo, o Plano de Evacuação e, de acordo com o Projeto Educativo (PE), realizar, pelo menos de dois em dois anos, uma ação no âmbito da “Segurança na Escola”.
- Estimular o envolvimento dos Serviços Administrativos no desenvolvimento da estratégia e planeamento.
- Promover ações de formação destinadas aos Assistentes Operacionais.
- Envolver mais ativamente a comunidade escolar para a melhoria do sistema de seleção de resíduos (separação e encaminhamento).
- Definir o plano de atualização do PE.
- Definir o plano de atualização do Regulamento Interno (RI).
- Incentivar, ainda mais, a participação de encarregados de educação no desenvolvimento da estratégia e planeamento do Agrupamento.
- Promover uma maior mobilização por parte da Associação de Estudantes.
- Rever periodicamente o Plano de Melhorias.

8.3. Critério 3 – Pessoas

O gráfico 6, evidencia que no critério 3, *Pessoas*, em termos gerais, o Agrupamento tem evidências muito fortes relacionadas com todas as fases nos subcritérios 3.1 e 3.2 (média de 90). No entanto, no subcritério 3.3 obteve-se a pontuação de 70 em todas as fases do ciclo PDCA, o que revela ainda a necessidade de dirigir de forma incisiva as estratégias no sentido de envolver os colaboradores, nas decisões e atividades que afetam o seu trabalho.

Gráfico 6 – Critério 3 – Pessoas



O planeamento e a gestão dos recursos humanos na organização escola têm de ser enquadrados na legislação que rege a contratação, promoção e a formação dos recursos nos organismos públicos. Assim, muitos dos subcritérios prendem-se com o cumprimento da legislação, no âmbito do quadro legal aplicável. Esta ligação à tutela limita a liberdade da gestão, o que obriga a uma gestão muito criteriosa com respeito pelo normativos legais.

É observável uma cultura de abertura, motivando os colaboradores a empenharem-se na melhoria contínua do Agrupamento de Escolas.

A Direção distribui o serviço e define os horários de acordo com a planificação e estratégia da escola, procurando atender às características pessoais e às exigências das funções.

A aplicação das novas tecnologias e a implementação da administração muito assente nas plataformas eletrónicas, como neste último ano, com toda a gestão de alunos a ser efetuada pelo GIAE com integração quase plena de todos os docentes, encontra-se num patamar confortável e com bons níveis de adesão por parte dos colaboradores.

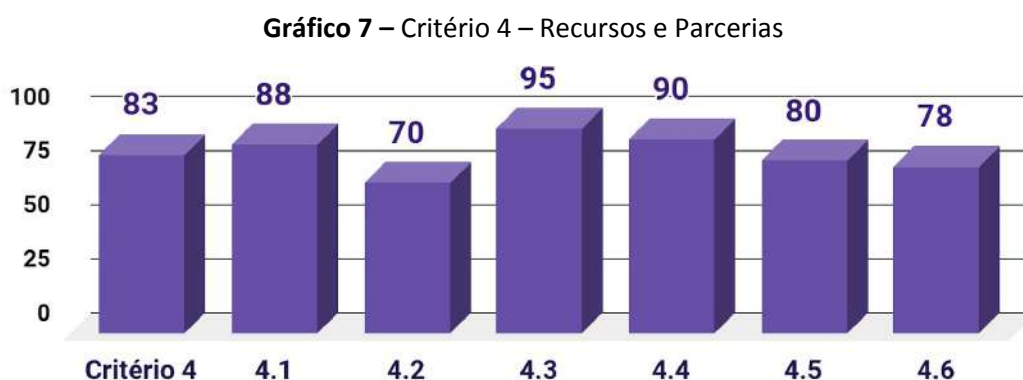
No processo de avaliação de desempenho, os colaboradores, designadamente os não docentes, são avaliados de forma a incentivar a qualidade do seu trabalho, motivando para o aperfeiçoamento profissional, no entanto reside ainda a necessidade de planificar ações de formação para o pessoal não docente, em particular, os assistentes operacionais, bem como envolvê-los de forma proativa na conceção de processos e implementação de ações de melhoria.

SÍNTESE DAS PRINCIPAIS ÁREAS DE MELHORIA IDENTIFICADAS NO CRITÉRIO

- Envolver o pessoal não docente na planificação da formação.
- Reconhecer e valorizar o mérito e a excelência do pessoal não docente.
- Realizar simulacros e investir na divulgação do plano de emergência junto dos novos colaboradores.
- Aumentar a frequência na realização de inquéritos/questionários de satisfação e sua divulgação.

8.4. Critério 4 – Recursos e parcerias

O gráfico 7 evidencia que no critério 4, *Recursos e Parcerias*, em termos gerais, o Agrupamento tem evidências muito fortes relacionadas com todas as fases (média de 83,33). Com exceção do subcritério 4.2, pontuado com 70 em todas as vertentes do ciclo PDCA, a pontuação encontra-se no intervalo 71-90.



Pela análise do gráfico 7, o Agrupamento encontra-se num ciclo muito consistente de melhoria contínua o que significa que o Agrupamento desenvolve o ciclo PDCA neste critério. Mais uma vez, na avaliação, não surgem evidências da comparação e reflexão com outras organizações.

Há a destacar de forma positiva, que os recursos e as parcerias são mantidas e desenvolvidas de forma a assegurar que as orientações estratégicas sejam desenvolvidas no terreno e garantam bons resultados. Destaca-se a gestão dos recursos financeiros por se considerar que se trata de práticas obrigatórias e orientações da tutela e da legislação que são cumpridas integralmente. A gestão dos recursos tecnológicos e materiais é efetuada com eficácia, mas surgem constrangimentos essencialmente associados à rede informática e gestão energética, salientando-se que o ideal não é conseguido devido à falta de recursos financeiros atribuídos pela tutela, que fariam toda a diferença.

Os alunos/formandos, ou os seus representantes legais, desempenham um papel cada vez mais ativo – embora variável – como parceiros-chave no setor da educação. O envolvimento dos alunos/formandos ou dos seus representantes legais é cada vez mais considerado como uma alavanca necessária para melhorar a eficiência e eficácia das instituições de ensino e formação. O seu *feedback* através de sugestões e/ou reclamações é encarado como um importante contributo para a melhoria constante dos serviços prestados. É neste ponto que o Agrupamento deve ainda investir, incentivando ao envolvimento dos alunos e encarregados de educação não só nos planos de ação, mas também nas tomadas de decisão.

SÍNTESE DAS PRINCIPAIS ÁREAS DE MELHORIA IDENTIFICADAS NO CRITÉRIO

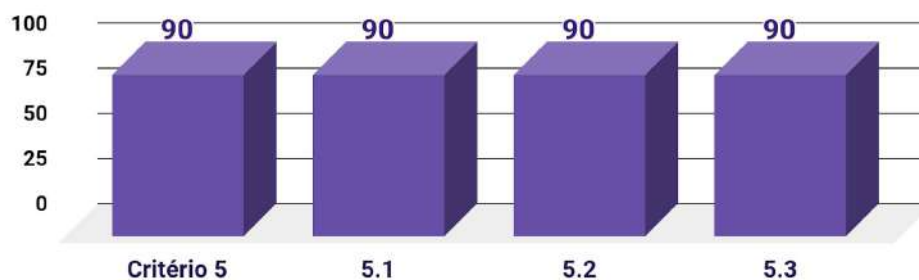
- Criação de uma equipa de coordenação de Estágios Curriculares para implementar e facilitar uma política de ligação Escola/Meio e monitorizar o percurso dos alunos após conclusão do curso (taxas de empregabilidade / prosseguimento de estudos).
- Incrementar com maior frequência métodos de recolha de opinião, indicadores de desempenho e monitorização de resultados.
- Realizar análise comparativa anual de boas práticas promotoras da definição de novas formas de ação.
- Formalizar, de forma mais sistemática, as formas de intervenção dos alunos.
- Mobilizar mais os alunos para uma participação ativa na vida da escola.
- Aumentar a periodicidade de reuniões entre os Delegados de Turma e destes com a Direção (medida D4 do Plano de Melhorias do Agrupamento de Escolas Figueira Mar).
- Fomentar uma participação mais proativa dos Encarregados de Educação da Escola Dr. Bernardino Machado.
- Mediação e monitorização regular de satisfação.
- Melhorar continuamente o grau de envolvimento dos alunos e Encarregados de Educação na vida escolar e na adoção de práticas de intervenção.
- Instituir formalmente a avaliação intercalar através do GIAE.
- Gerir o conhecimento e informação no sistema de processos para a gestão.
- Incrementar a comunicação interciclos.
- Incrementar a utilização de ferramentas de armazenamento e partilha de informação.

- Promover ações que tornem mais evidente o conhecimento das regras de conduta relacionadas com a gestão das tecnologias.
- Sensibilizar a comunidade para a utilização mais regular dos recursos *online*.
- Potenciar ações de índole informática no âmbito dos utilizadores, sobretudo ao nível do pessoal não docente.
- Investir na aquisição de *software* e *hardware* informático.
- Reforçar a utilização das tecnologias de comunicação e informação como promotora do processo de ensino e aprendizagem.
- Monitorizar ações nesta área.
- Potenciar processos de inovação.
- Atualizar os regulamentos de utilização de equipamentos em áreas laboratoriais e oficinais - elaborar sinalética para afixar.
- Rever os planos de evacuação e respetivas afixações.
- Instalar mais equipamentos para pessoas com mobilidade reduzida.
- Concluir a substituição da instalação elétrica mais sustentável.
- Criar sistema que permita o registo efetivo das melhorias a realizar e acompanhamento das já realizadas, face aos constrangimentos verificados.

8.5. Critério 5 – Processos

O gráfico 8, revela que no critério 5, *Processos*, em termos gerais, o Agrupamento tem evidências muito fortes relacionadas com todas as fases (média de 90).

Gráfico 8 – Critério 5 – Processos



Observando o gráfico 8, podemos constatar que o Agrupamento tem bem mapeados os processos não só pedagógicos, mas também administrativos.

Desde 2013 que foram identificados os processos-chave, os processos de gestão e os processos de apoio, conforme preconiza este critério CAF.

Tal foi conseguido através da construção bem alicerçada do Projeto Educativo, Regulamento Interno, Planos de Atividades, Dossiês de Integração, Regimentos de funcionamento das diferentes estruturas, Planos de Melhoria e de Ação Estratégica, manuais de controlo interno (administrativo), entre outros.

Dada a estabilidade do corpo docente e do conhecimento tácito dos procedimentos, o mapeamento, monitorização e avaliação dos processos, torna-se mais consistente.

Verifica-se um envolvimento de todo o pessoal do Agrupamento, e outras partes interessadas externas, na conceção e melhoria da ação, mas é necessária uma maior cultura de medições das atividades desenvolvidas, em termos de eficiência, eficácia, resultados e impactos.

De facto, e em linha com o que se tem verificado nos restantes critérios, a avaliação não é de excelência, devido ao facto de ser difícil no mundo educativo, encontrar pontos de comparação com instituições similares.

SÍNTESE DAS PRINCIPAIS ÁREAS DE MELHORIA IDENTIFICADAS NO CRITÉRIO

- Continuar a reforçar junto da tutela a necessidade de colocação dos recursos humanos face às necessidades dos processos-chave a implementar.
- Colocação dos Técnicos solicitados no âmbito do PAE (Técnicos Especializados) e recursos para a equipa multidisciplinar - Turma Mais - dependentes da tutela e CIM/CMFF.
- Otimizar as potencialidades do programa GIAE *online*.
- Implementar a metodologia Fénix e a Sala com Ambiente Inovador de Aprendizagem (Sala de Aulas do Futuro), na dependência das candidaturas da CIM.
- Criar grupos de nível na disciplina de Português no 2º ciclo recorrendo à equipa multidisciplinar – Turma Mais.
- Aplicar com maior regularidade questionários de satisfação /opinião aos diversos setores da comunidade educativa.
- Reforçar, junto dos EE, a utilização do GIAE, na consulta de informação relativa aos seus educandos.
- Fomentar a intervenção dos alunos, Pais/EE e Associação de Estudantes de forma mais sistemática.
- Melhorar o acesso à Internet em algumas salas do Agrupamento.
- Planear em concreto as intervenções dos EE, no início do ano letivo.
- Incrementar com maior frequência a aplicação de questionários de satisfação aos alunos.
- Incrementar a articulação interciclos.
- Melhorar a troca de informações entre instituições.
- Sistematizar procedimentos de gestão e de comunicação - elaborar algoritmos.
- Atribuir tempo letivo de Trabalho Colaborativo para todos os docentes de cada Grupo Disciplinar.
- Reformular o PAA, de forma a que o mesmo integre diversas valências do desenvolvimento curricular e pedagógico, com instrumentos de monitorização e avaliação.

8.6. Critério 6 – Resultados orientados para os alunos e outras partes interessadas - chave

A partir do critério 6, o enfoque da avaliação desloca-se dos *Meios* para os *Resultados*. Medem-se assim, percepções, ou seja, o que os colaboradores, alunos e encarregados de educação e a sociedade/parceiros pensam do Agrupamento.

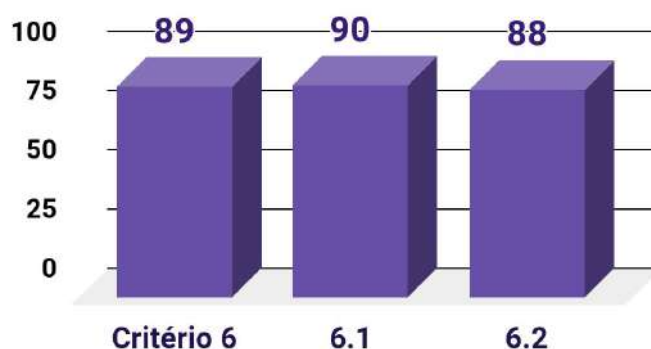
Em articulação com esta medição, surge a identificação dos indicadores internos de desempenho que demonstram a forma como o Agrupamento está a atuar em relação às metas fixadas.

Desta forma, estão sempre patentes 2 subcritérios, *Medições da percepção* e *Medições do desempenho*. Cada um deles é avaliado em termos de tendências e de metas.

Nesta sequência, a CAF Educação apresenta um novo painel de pontuações que avalia tendências e metas.

O gráfico 9, revela que no critério 6, *Resultados orientados para os alunos e outras partes interessadas – chave*, em termos gerais, o Agrupamento tem evidências muito fortes respondendo de forma quase sempre consistente (média de 90) aos exemplos apresentados na CAF Educação.

Gráfico 9 – Critério 6 – Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave



O gráfico 9 evidencia-nos que, ao nível global do critério 6, os resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas - chave, a maior parte das metas relevantes foram alcançadas (média de 88,7) em ambos os subcritérios. A escala da CAF Educação inclui a avaliação da tendência dos resultados, sendo possível aferir uma tendência em progresso considerável.

O Agrupamento tem uma imagem muito satisfatória junto da comunidade educativa, evidenciada não só pelos resultados dos inquéritos aplicados a encarregados de educação e parceiros-chave.

Em termos de qualidade de atividades do ensino e formação, o Agrupamento apresenta um conjunto muito vasto e variado de projetos culturais, educacionais e cívicos, que enriquecem a sua dinâmica e o projetam para o exterior.

Em termos de qualidade de outros serviços de carácter mais administrativo, o Agrupamento exhibe também bons resultados a nível do atendimento diverso.

A aplicação dos questionários de satisfação nos diferentes domínios, partes interessadas e serviços, veio acrescentar informação rigorosa, não só útil a este critério, mas a todos os outros.

De referir que as tendências foram medidas/avaliadas tendo em conta os progressos em relação aos últimos momentos de avaliação: questionários aplicados no âmbito do Plano de Melhoria, em 2014, e avaliação externa efetuada pela IGEC, em 2016.

SÍNTESE DAS PRINCIPAIS ÁREAS DE MELHORIA IDENTIFICADAS NO CRITÉRIO

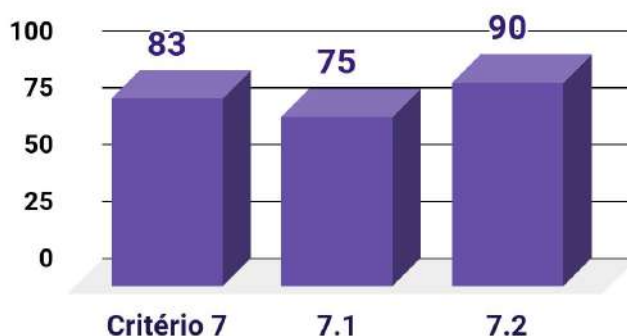
- Envolvimento mais ativo dos Pais/EE na elaboração dos documentos estruturantes do Agrupamento.
- Realçar em reuniões com a autarquia, a necessidade de aproximar a rede dos transportes públicos à realidade escolar.
- Aumentar a participação dos alunos no preenchimento de inquéritos de satisfação.
- Aumentar a participação dos delegados/subdelegados nas reuniões intercalares.
- Estimular os Encarregados de Educação a participar mais ativamente nas tomadas de decisões estruturantes do Agrupamento.
- Realizar um inquérito, um ano após a conclusão do 12.º ano, aos antigos alunos dos cursos profissionais, para perceber a situação de empregabilidade.

8.7. Critério 7 – Resultados das Pessoas

Os resultados relativos às pessoas são aqueles que se referem às competências, motivação, satisfação, perceção e desempenho dos seus colaboradores, neste caso professores, técnicos especializados, assistentes técnicos e assistentes operacionais.

Também neste critério, a aplicação de questionários foi importante para a aferir a avaliação da perceção.

Gráfico 10 – Critério 7 – Resultados das Pessoas.



Pela análise do gráfico 10, o critério 7, *Resultados das Pessoas*, demonstra-se que as tendências estão em progresso considerável e a maior parte das metas relevantes foram alcançadas (média do critério 82,5).

Verificou-se na avaliação da perceção um dualismo maior entre pessoal docente e não docente. O primeiro com uma visão mais progressista e com níveis de satisfação consideráveis com a imagem e grau de envolvimento no Agrupamento, com a capacidade de gestão e qualidade dos serviços, com o clima de trabalho e as questões sociais e finalmente com a formação. Daí que, neste subcritério 7.1, a tendência foi avaliada com 70 e as metas com 80.

O subcritério 7.2 revelou-se mais consistente na identificação dos indicadores, daí a pontuação de 90.

SÍNTESE DAS PRINCIPAIS ÁREAS DE MELHORIA IDENTIFICADAS NO CRITÉRIO

- Criar mecanismos de envolvimento e participação dos Assistentes Técnicos (AT) no Agrupamento e no processo de tomada de decisão.
- Melhorar os mecanismos de consulta e diálogo entre Direção e AT.
- Desenvolver estratégias de reconhecimento dos esforços e incentivos.
- Promover o debate e sensibilizar as pessoas para as questões deontológicas.
- Esclarecer AT e AO sobre a progressão na carreira e a implementação do sistema de Avaliação.
- Auscultar as necessidades de formação de AO e AT.
- Envolver e motivar os AO e os AT para participarem em atividades de discussão e de reflexão.
- Criar mecanismos de auscultação de sugestões e propostas de inovação / melhoria apresentados pelos AO e AT.
- Criar oportunidades e promover ações de formação para AO.
- Diversificar estratégias de reconhecimento do mérito.

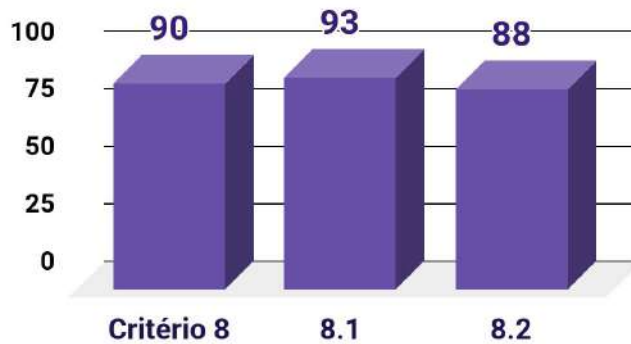
8.8. Critério 8 – Resultados da Responsabilidade Social

A principal missão de uma instituição educativa é sempre a satisfação de um conjunto de necessidades e expectativas da sociedade, numa perspetiva de desenvolvimento sustentável.

O Agrupamento revela clara responsabilidade social e ambiental, muito embora, nesta última vertente, existe a potencialidade de melhoria contínua.

Também neste critério, a aplicação de questionários foi importante para aferir a avaliação da perceção.

Gráfico 11 – Critério 8 – Resultados da Responsabilidade Social



Os resultados do Agrupamento revelam um progresso considerável ao nível das tendências e as metas relevantes foram alcançadas na sua maioria, obtendo a média de 90. São observados muitos pontos fortes nas relações com a comunidade, em particular com os parceiros-chave, elementos cruciais no desenvolvimento da missão e estratégia educativa, revelados nos questionários com níveis de satisfação consideráveis. Também a preocupação social com os alunos e respetivas famílias é notória. O Agrupamento acaba por ter impacto económico sobre o seu meio envolvente interagindo com o tecido empresarial local.

De referir ainda que foi considerada a pontuação de 95, nas metas do subcritério 8.1 pelo destaque da perceção encontrada ao nível das estratégias sociais implementadas.

SÍNTESE DAS PRINCIPAIS ÁREAS DE MELHORIA IDENTIFICADAS NO CRITÉRIO

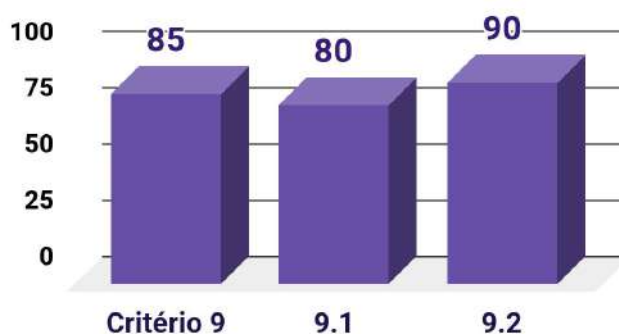
- Dar mais possibilidade aos pais/EE de sugerirem melhorias de forma a contribuir ativamente no funcionamento da escola.
- Mobilizar mais os alunos para o orçamento participativo, nomeadamente os alunos da ESBM.
- Aumentar a eficiência energética e implementar mecanismos que levem à redução do consumo de água.
- Melhorar a articulação com a comunidade de etnia cigana no sentido de envolver mais os alunos dessa etnia de forma que valorizem mais a escola e a aprendizagem (colaboração de um mediador cigano).
- Melhorar o acompanhamento e a resposta educativa aos alunos de PLNM, tendo em conta o elevado número de migrantes que procuram o Agrupamento.

8.9. Critério 9 – Resultados do Desempenho-Chave

Os resultados do desempenho-chave relacionam-se com aquilo que o Agrupamento tem determinado como realizações mensuráveis essenciais para o sucesso da instituição enquanto entidade de ensino e aprendizagem.

Como estes resultados estão, por um lado, divididos em resultados externos que se focalizam na missão, visão, estratégias, planeamento e processos, estão dependentes da avaliação atribuída nos critérios de *Meios* (1, 2 e 5). Por outro lado, estão também os resultados internos relativos aos níveis de eficiência, logo com avaliação dependente das pessoas, parcerias, recursos e processos (critérios 3, 4 e 5).

Gráfico 12 – Critério 9 – Resultados do Desempenho Chave



A análise do gráfico 12 evidencia, mais uma vez, que o Agrupamento atingiu uma tendência de progresso considerável e a maior parte das metas relevantes foram alcançadas (média global de 85).

Este critério, tal como já referido, centra-se nos resultados de desempenho escolares internos e externos essenciais para o sucesso da instituição, com impacto no percurso dos alunos. Os externos, visando a satisfação das partes interessadas, conseguida através da qualidade das políticas e estratégias da organização. Os internos, na capacitação do Agrupamento para uma melhoria contínua focada na ligação com as pessoas, nas parcerias, nos recursos e processos.

Os resultados das inspeções e auditorias, de carácter financeiro ou técnico pedagógico, a que o Agrupamento foi submetido, apontaram para o cumprimento dos objetivos e as recomendações delas resultantes foram consideradas, dando lugar à elaboração de planos de melhoria contínua.

As ofertas formativas são as mais vastas do concelho da Figueira da Foz.

A qualidade dos inúmeros protocolos e parcerias estabelecidos têm relação na melhoria dos resultados internos, pela mais valia que têm trazido para o processo ensino aprendizagem. Os resultados externos estão numa fase de tendência positiva, mas ainda com algumas metas por alcançar, daí a avaliação de 80, no subcritério 9.1.

De referir o forte envolvimento dos alunos essencialmente do ensino básico em diversas iniciativas e concursos, com obtenção de prémios de excelência.

SÍNTESE DAS PRINCIPAIS ÁREAS DE MELHORIA IDENTIFICADAS NO CRITÉRIO

- Reforçar estratégias educativas e pedagógicas para melhorar os resultados: criação de grupos de nível; reforço da coadjuvação pedagógica.
- Potenciar o GIAE em todas as dimensões - Educação Especial; Avaliação intercalar; Novos domínios de acesso aos Encarregados de Educação – avaliação.
- Definir mecanismos de comparação com outras organizações – Criação de observatório de avaliação.
- Envolver os alunos nas atividades da escola, enquanto dinamizadores.
- Organizar ações de formação para Assistentes Operacionais.
- Estruturar um observatório do formando para acompanhar o seu percurso, nos cursos profissionais, durante e após a conclusão dos cursos.

9. ÁREAS DE MELHORIA

As ações de melhoria foram identificadas pela análise de conteúdo das sugestões de melhoria em cada subcritério. A Equipa de Autoavaliação, considerando a natureza das atividades propostas e os resultados obtidos, identificou as seguintes áreas de melhoria como estruturantes e respetiva origem nos Critérios na CAF, conforme tabela seguinte.

As áreas de melhoria serão analisadas pela Equipa que prosseguirá este desafio e que definirá critérios de priorização para a seleção das atividades a serem implementadas.

Áreas de Melhoria	Critérios CAF Educação
Gestão e Monitorização	1, 2, 4, 5, 7, 8, 9
Processo de Ensino e Aprendizagem	4, 5, 6, 8, 9
Envolvimento da Comunidade Educativa	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9
Recursos e Infraestruturas	3, 4, 5, 6
Trabalho de equipa, formação e reconhecimento	2, 3, 7
Comunicação	1, 2, 5, 6, 7, 8

10. CONCLUSÕES

O Decreto-Lei n.º 75/2008, relativo à autonomia, administração e gestão das escolas, reforça a importância do exercício de autoavaliação, consubstanciando o mesmo num relatório, que constituirá também um documento que norteia a concretização dos objetivos e metas do Projeto Educativo.

A implementação do modelo *CAF (Common Assessment Framework) Educação* no Agrupamento de Escolas Figueira Mar pretendeu, mais uma vez, alicerçar a sua caminhada rumo à excelência.

Face ao prévio conhecimento da complexidade do modelo *CAF Educação*, mostrou-se fundamental a frequência da ação de formação, por parte da equipa de autoavaliação, que permitiu a aquisição de conhecimentos

técnicos gerais, nas metodologias e instrumentos de gestão da qualidade e da excelência organizacional, e conhecimentos específicos, na metodologia de autoavaliação, com base nos critérios subjacentes.

O sucesso do presente processo de autoavaliação e do correspondente relatório foi o elevado empenhamento colocado pela equipa de autoavaliação no trabalho desenvolvido.

A complexidade de processos e metodologia e a novidade do modelo para a generalidade dos elementos da equipa fez desenvolver mecanismos de colaboração entre grupos, traduzida na troca de informações e experiências, o que veio reforçar a importância de uma cultura colaborativa na resolução de problemas. Esta estratégia de interajuda, resultante das dificuldades sentidas, acabou por ser um fator potenciador do sucesso deste processo.

Foi também muito importante para a coesão da equipa de trabalho e compreensão do processo de autoavaliação em curso, o facto de alguns elementos da equipa conhecerem já o modelo de autoavaliação, tendo integrado a equipa anterior. O conhecimento de diversos mecanismos de melhoria contínua e a existência de diversos exemplos reais de ações de melhoria já implementadas no Agrupamento na sequência de processos de autoavaliação anteriores, contribuíram de forma decisiva para que a equipa se mobilizasse sem reservas, em torno de mais um ciclo de autoavaliação, apesar das inevitáveis dificuldades devido à mudança na escala de pontuação adotada. A experiência adquirida revelou-se muito pertinente e terá certamente impacto em ciclos futuros.

Os desafios são constantes e o Agrupamento está permanentemente em processo de melhoria contínua. Assim, espera-se que este relatório alavanque novas formas de ação de forma a continuar a revelar à Comunidade Educativa as potencialidades de um Agrupamento aberto à inovação em todos os seus domínios educativos.

Tal como se referiu no plano de comunicação apresentado, o trabalho desta equipa foi realizado com uma perspectiva ambiciosa que depende da coligação de diversos factores - a candidatura à APQ do “Recognised for Excellence” da EFQM, pelo que se espera que este documento agora apresentado, venha a contribuir para este novo passo de gigante no Agrupamento de Escolas Figueira Mar.

Figueira da Foz, 29 de maio de 2018

Pela Equipa de Autoavaliação

A Coordenadora

Paula Parracho