

# MANUAL CAF

*Common Assessment Framework  
(Estrutura Comum de Avaliação)*



# Índice

<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>III</b>
<b>1 APRESENTAÇÃO DO MODELO CAF.....</b>	<b>4</b>
1.1 DEFINIÇÃO.....	4
1.2 ESTRUTURA DA CAF .....	5
1.2.1 CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA .....	6
1.2.2 CRITÉRIO 2 – PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA .....	6
1.2.3 CRITÉRIO 3 – PESSOAS.....	7
1.2.4 CRITÉRIO 4 – PARCERIAS E RECURSOS .....	7
1.2.5 CRITÉRIO 5 – PROCESSOS .....	7
1.2.6 CRITÉRIO 6 – RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS ALUNOS E PAIS/ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO.....	8
1.2.7 CRITÉRIO 7 – RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS .....	8
1.2.8 CRITÉRIO 8 – IMPACTO NA SOCIEDADE .....	8
1.2.9 CRITÉRIO 9 – RESULTADOS DE DESEMPENHO CHAVE.....	9
1.3 PRESSUPOSTOS DA CAF.....	9
1.4 OBJECTIVOS DA CAF .....	10
<b>2 O PROCESSO DE AUTO-AVALIAÇÃO .....</b>	<b>10</b>
2.1 A CAF NAS ORGANIZAÇÕES ESCOLARES.....	10
2.2 COMO IMPLEMENTAR A CAF .....	11
2.2.1 Introdução.....	11
2.2.2 Condições de sucesso para implementar a CAF .....	12
2.3 ETAPAS DO PROCESSO DE AUTO-AVALIAÇÃO.....	12
2.3.1 Constituição da equipa de auto-avaliação.....	12
2.3.2 Explicação do modelo à equipa auto-avaliação.....	15
2.3.3 Elaboração dos indicadores e construção dos respectivos questionários .....	15
2.3.4 Sessões de Sensibilização ao PD e PND e aplicação dos questionários .....	16
2.3.5 Preenchimento da(s) Grelha(s) de Auto-Avaliação .....	17
2.3.6 Tratamento estatístico.....	19
2.3.7 Elaboração do Relatório de Diagnóstico Organizacional .....	19
2.3.8 Discussão dos resultados.....	20
2.3.9 Identificação das acções de melhoria .....	21
2.3.10 Decisão da candidatura APQ.....	21
2.3.11 Apresentação dos resultados ao PD e PND.....	22
2.4 PROJECTO DE ACÇÕES DE MELHORIA.....	22
<b>LINKS A CONSULTAR .....</b>	<b>24</b>

---

<b>BIBLIOGRAFIA E DOCUMENTOS CONSULTADOS .....</b>	<b>24</b>
--	-----------

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Estrutura CAF (Adaptado do Manual da CAF – DGAEP) .....	5
Figura 2 - Objectivos da CAF .....	10
Figura 3 – Amigo Crítico .....	14
Figura 4 – Escala dos questionários .....	17
Figura 5 – Sistema de pontuação dos Critérios de Meios .....	18
Figura 6 – Sistema de pontuação dos Critérios de Resultados .....	19

## 1 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 oportunidades 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**.

A CAF é **reconhecida internacionalmente** como metodologia de gestão da qualidade e da melhoria, concebida no ano 2000 a partir de um trabalho realizado em cooperação com a European Foundation for Quality Management (EFQM), a Academia Speyer (Instituto Alemão de Ciências Administrativas) e o European Institute for Public Administration (EIPA). É um modelo mais simplificado e adequado às características e especificidades dos organismos públicos, sendo que o objectivo foi criar um instrumento específico que servisse como base para introduzir a **Qualidade** no sector público.

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.

Mais do que gerir a **Qualidade**, as organizações escolares devem pautar-se pela gestão global pela qualidade. Nesta óptica, a qualidade nunca poderá ser um fim, mas apenas um meio de caminhar para a **Melhoria Contínua** e para práticas de **Excelência**. Assim, a auto-avaliação deve ser um instrumento indispensável à promoção da qualidade educativa e de reforço da capacidade de melhoria das organizações escolares.

## 1.2 Estrutura da CAF

Na figura seguinte está representada a estrutura da CAF 2006 em que as caixas identificam os nove critérios agrupados por Meios (5) e Resultados (4), que a organização deve ter em conta na avaliação:

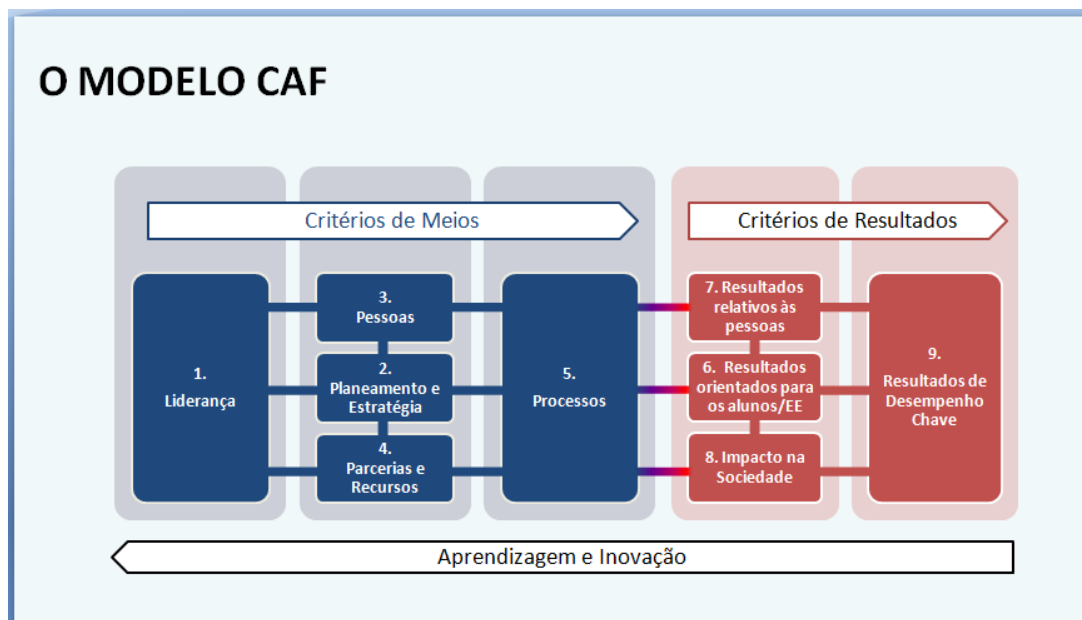


Figura 1 - Estrutura CAF (Adaptado do Manual da CAF – DGAEP)

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 Alunos e Pais/Encarregados de Educação
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

<b>Critério 1 - Liderança</b>
<p>Como os órgãos de gestão e administração e todos os que lideram equipas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• desenvolvem e facilitam a consecução do Projecto Educativo;</li> <li>• promovem os valores necessários para o sucesso a longo prazo;</li> <li>• implementam acções e estimulam comportamentos apropriados;</li> <li>• estão directamente empenhados em assegurar a organização e gestão.</li> </ul>
<b>Subcritérios</b>
<b>O que a Liderança da instituição educativa faz para:</b>
1.1 Dar uma orientação à instituição educativa desenvolvendo a visão, missão e valores
1.2 Desenvolver e implementar um sistema de gestão pedagógica e administração e da mudança
1.3 Motivar e apoiar as pessoas e servir de modelo
1.4 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

<b>Critério 2 – Planeamento e Estratégia</b>
<p>Como a instituição educativa implementa o Projecto Educativo através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uma estratégia claramente centrada nas expectativas dos alunos e dos diferentes sectores da comunidade educativa;</li> <li>• estratégias efectivamente operacionais a diferentes níveis;</li> <li>• actividades relevantes inscritas nos Planos Anuais de Actividades.</li> </ul>
<b>Subcritérios</b>
<b>O que a instituição educativa faz para:</b>
2.1 Obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes
2.2 Desenvolver, rever e actualizar o planeamento e a estratégia tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis
2.3 Implementar o planeamento e a estratégia em toda a instituição educativa
2.4 Planear, implementar e rever a modernização e a inovação

### 1.2.3 CRITÉRIO 3 – PESSOAS

<b>Critério 3 - Pessoas</b>
Como a instituição educativa gere os seus recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• desenvolvendo os saberes e o pleno potencial do pessoal docente e não docente;</li> <li>• promovendo o trabalho de equipa e potenciando o trabalho individual;</li> <li>• de acordo com os pressupostos do Projecto Educativo.</li> </ul>
<b>Subcritérios</b>
<b>O que a instituição educativa faz para:</b>
3.1 Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e a estratégia
3.2 Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando os objectivos individuais e organizacionais
3.3 Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades

### 1.2.4 CRITÉRIO 4 – PARCERIAS E RECURSOS

<b>Critério 4 – Parcerias e Recursos</b>
Como a instituição educativa planeia e gere os seus recursos internos e parcerias externas, de modo a viabilizar os Planos Anuais de Actividades e o Projecto Educativo.
<b>Subcritérios</b>
<b>O que a instituição educativa faz para:</b>
4.1 Desenvolver e implementar relações de parceria relevantes
4.2 Desenvolver e implementar parcerias com a comunidade escolar
4.3 Gerir os recursos financeiros
4.4 Gerir o conhecimento e a informação
4.5 Gerir os recursos tecnológicos
4.6 Gerir os recursos materiais

### 1.2.5 CRITÉRIO 5 – PROCESSOS

<b>Critério 5 – Processos</b>
Como a instituição educativa concebe, gere e melhora os seus processos de forma a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• apoiar a sua estratégia;</li> <li>• satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos e pais/encarregados de educação;</li> <li>• gerar valor acrescentado para os seus alunos e para a sociedade em geral.</li> </ul>
<b>Subcritérios</b>
<b>O que a instituição educativa faz para:</b>
5.1 Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática
5.2 Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/encarregados de educação
5.3 Inovar os processos envolvendo os alunos/encarregados de educação

### 1.2.6 CRITÉRIO 6 – RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS ALUNOS E PAIS/ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO

<b>Critério 6 – Resultados orientados para os Alunos/EE</b>
O que a instituição educativa está a alcançar relativamente aos seus alunos e pais/encarregados de educação.
<b>Subcritérios</b> 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

<b>Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas</b>
O grau de satisfação do pessoal docente e não docente.
<b>Subcritérios</b> Resultados que a instituição educativa atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas das pessoas 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

<b>Critério 8 – Impacto na Sociedade</b>
O grau de intervenção da instituição educativa na comunidade local e regional.
<b>Subcritérios</b> 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

Critério 9 – Resultados de Desempenho Chave	
Os resultados alcançados pela instituição educativa face aos objectivos delineados no Projecto Educativo.	
Subcritérios	
O cumprimento dos objectivos definidos pela instituição educativa em relação a:	
9.1 Resultados externos	
9.2 Resultados internos	

## 1.3 Pressupostos da CAF

O modelo CAF 2006 está adaptado à realidade escolar, com base na experiência das organizações escolares, neste âmbito, e de acordo com o modelo CAF & Education.

Assim, a CAF apresenta uma forma estruturada de analisar a organização escolar, com incidência nas suas dimensões nucleares visando a identificação do que se faz bem, pontos fortes e oportunidade de melhoria, permitindo a Direcção delinear e redefinir novas orientações estratégicas.

Além disso, a CAF respeita e aceita outros modelos, permitindo a articulação com pólos que desenvolvem outros processos avaliativos. E, o modelo CAF está em consonância com os objectivos da Avaliação Externa das Escolas levada a cabo pela Inspeção-Geral da Educação (IGE), pois contemplam aspectos comuns.

O uso do modelo de forma sistemática tem permitido as organizações escolares conhecerem a cada momento a sua situação actual, agindo de forma pró-activa num ambiente em forte mudança e instabilidade. Os documentos estruturantes devem comprovar que a auto-avaliação faz parte integrante do processo de planificação e de tomada de decisão (Regulamento Interno, o Projecto Educativo, o Plano Anual de Actividades e o Projecto Curricular).

## 1.4 Objectivos da CAF

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

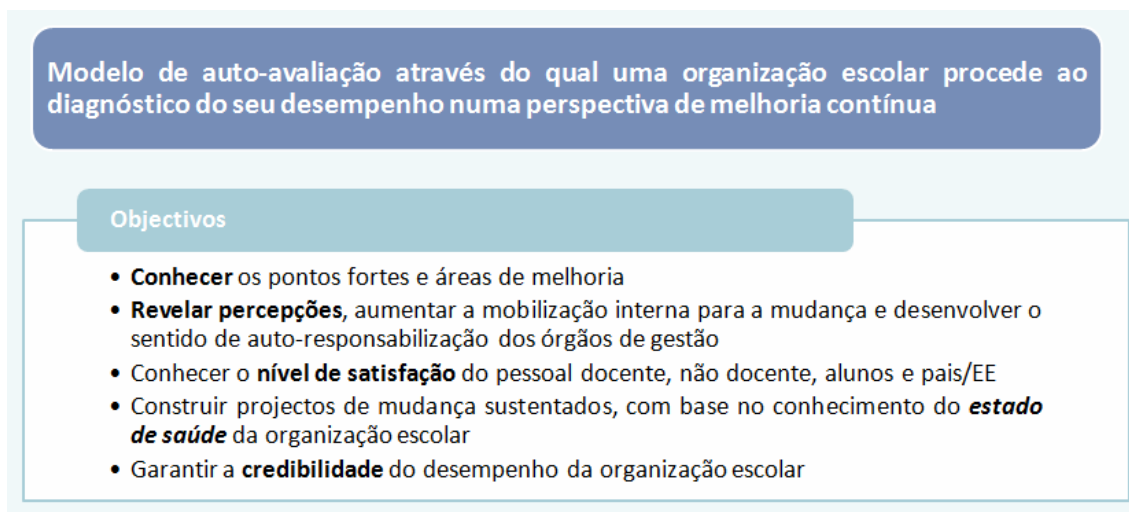


Figura 2 - Objectivos da CAF

## 2 O Processo de Auto-Avaliação

### 2.1 A CAF nas Organizações Escolares

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

- Identificar os seus pontos fortes;
- Identificar as áreas de melhoria;
- Implementar um Projecto de Acções de Melhoria 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.

Em Portugal, pode dizer-se que é com a Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro, designada por “Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino não Superior”, que a avaliação interna e a avaliação externa tornam-se obrigatórias, reconhecendo a importância destes mecanismos de regulação na melhoria do desempenho das organizações escolares (Clímaco, 2005).

Mais do que gerir a qualidade, as organizações escolares devem pautar-se pela gestão global pela qualidade. Nesta óptica, a qualidade nunca poderá ser um fim, mas apenas um meio de caminhar para a melhoria contínua e para práticas de excelência. Assim, a auto-avaliação deve ser um instrumento indispensável à promoção da qualidade educativa e de reforço da capacidade de melhoria das organizações escolares.

O programa nacional de avaliação externa das escolas levada a cabo pela Inspeção-Geral da Educação com início em 2006 e a Portaria n.º 1260/2007, de 26 de Setembro, vieram reforçar a necessidade das organizações escolares adoptarem dispositivos e práticas de auto-regulação. Mais tarde em 2008, o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, que revogou o Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, preconiza o novo modelo de gestão das organizações escolares, no sentido de conferir mais visibilidade e uma melhor prestação de contas à comunidade por parte da gestão escolar.

## 2.2 Como implementar a CAF

### 2.2.1 Introdução

A CAF constitui um ponto de partida para a **Melhoria Contínua** da organização escolar, proporcionando momentos de reflexão e de análise crítica e construtiva.

As organizações escolares têm encarado a auto-avaliação como um processo enriquecedor que tem contribuído para uma melhoria significativa da prestação dos seus serviços, e consequente 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 organizações escolares, nomeadamente pessoal docente e não docente, alunos e pais/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;
- Representatividade da equipa de auto-avaliação;
- Envolvimento da comunidade educativa no processo de auto-avaliação;
- Rigor e honestidade da equipa de auto-avaliação envolvidas no exercício;
- Cumprimento dos prazos fixados para a elaboração de cada tarefa;
- Definição de um plano de comunicação com a comunidade escolar;
- Existência do “amigo crítico” (consultor externo).

## 2.3 Etapas do Processo de Auto-avaliação

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

### 2.3.1 Constituição da equipa de auto-avaliação

Para o sucesso da implementação da CAF é fundamental o apoio da Direcção 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 oito a nove 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 organização escolar e estes elementos devem ter uma visão muito concreta e precisa do modo de funcionamento da mesma e dos seus resultados, para a identificação das evidências. A Direcção é a responsável pela selecção dos elementos da equipa de auto-avaliação. É imprescindível que a equipa inclua pelo menos um docente de cada nível de ensino, um assistente técnico e um operacional, um aluno e um pai/encarregado de educação, sendo

facultativa a presença do professor bibliotecário e de um elemento da autarquia e/ou parceiro. Muitas organizações escolares incluíram na sua equipa todos estes elementos e ainda os presidentes do Conselho Pedagógico e do Conselho Geral.

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

- Elaborar/acompanhar o plano 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 da organização escolar. 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, o processo de 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. O papel do consultor externo/amigo crítico centra-se nas funções de apoio e assessoria, auxiliando as equipas de auto-avaliação a identificar as suas necessidades e problemas e a reflectir criticamente as suas práticas, tal como apresenta a *figura 3*:

## AMIGO CRÍTICO

### Consultor externo (apoio e assessoria)

- Organiza/orienta o processo de auto-avaliação
- Dá formação aos elementos da Equipa de Auto-Avaliação
- Em conjunto com a Equipa de Auto-Avaliação, define a estratégia a seguir para a implementação do processo de auto-avaliação
- Disponibiliza todos os documentos necessários para a auto-avaliação
- Contribui com relatos de experiências de auto-avaliação de outras escolas
- Faz o tratamento estatístico e analisar os resultados
- Realiza as sessões de sensibilização
- Elabora o relatório de diagnóstico organizacional com base nos resultados de auto-avaliação
- Acompanha a implementação das acções de melhoria
- Incentiva e promove a partilha de boas práticas entre as escolas

Figura 3 – Amigo Crítico

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 auto-avaliação;
- Preencher a(s) Grelha(s) de Auto-Avaliação, indicando evidências;
- Analisar os resultados da auto-avaliação e seleccionar as acções de melhoria a implementar;
- Elaborar um Projecto de Acções 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 e um plano de comunicação;

- Disponibilizar todos os documentos necessários para a auto-avaliação (listagem de indicadores, Grelha(s) de Auto-Avaliação, entre outros);
- Contribuir com relatos de experiências de auto-avaliação de outras organizações escolares;
- Fazer o tratamento estatístico e analisar os resultados (CESOP);
- Construir os questionários e a(s) Grelha(s) 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 ao pessoal docente e não docente;
- Acompanhar na implementação das acções de melhoria e respectiva monitorização;
- Avaliar o impacto das acções implementadas e eventual correcção de desvios.

### **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, plano de comunicação, entre outros);
- Entrega de materiais (manual CAF, indicadores, entre outros).

### **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 base de dados de indicadores que tem como fonte alguns já disponibilizados pelo EIPA (European Institute for Public Administration), pelo Manual de Apoio elaborada pela Dr.ª 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 organização escolar.

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 escolar 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 organização escolar, 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 docentes e funcionários da organização escolar, bem como representantes de alunos e encarregados de educação. 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 (online e/ou papel).

É fundamental que a comunidade escolar tenha uma visão totalmente clara do objectivo do processo de auto-avaliação: **a melhoria do desempenho global da organização escolar**. 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, todo o pessoal docente e não docente responde individualmente ao questionário. São também ouvidos os alunos e os pais/encarregados de educação, normalmente 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 organização escolar conhecer a opinião das pessoas relativamente a determinadas questões relacionadas com o modo de funcionamento e desempenho do mesmo e aferir o seu grau de satisfação e de motivação.

Os questionários aplicados ao pessoal docente e ao pessoal não docente são questionários abrangentes que permitirão aferir conclusões sobre o nível de desempenho da organização escolar e evidenciar domínios que necessitam de ser melhorados.

O modelo dos questionários lançados 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.

Para os questionários a escala utilizada é a seguinte:




<div><div></div><div></div><div></div></div>											
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
Opinião Muito Desfavorável										Opinião Muito Favorável	Não sei

Figura 4 – Escala dos questionários

A escala utilizada é uma escala ordinal com respostas sobre concordância (escala de 0 a 10 com opção de Não sei).

### 2.3.5 Preenchimento da(s) Grelha(s) de Auto-Avaliação

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

Para o preenchimento da(s) Grelha(s) de Auto-Avaliação a equipa deve ter uma visão muito concreta e precisa do modo de funcionamento da organização escolar e dos seus resultados, para a identificação das evidências. É de salientar que as evidências identificadas, devem ser concretas e objectivas de maneira a analisar e registar cada prática de gestão da organização escolar.

O preenchimento da(s) Grelha(s) 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(s) Grelha(s) 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:

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

Figura 5 – Sistema de pontuação dos Critérios de Meios

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	Retrocesso
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	Estabilidade
Os resultados demonstram uma tendência estável e algumas metas relevantes foram alcançadas	4	
Os resultados demonstram uma tendência de melhoria	5	Melhoria
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	Excelência
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	

**Figura 6 – Sistema de pontuação dos Critérios de Resultados**

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

- Dar uma indicação sobre a orientação a seguir para as acções de melhoria;
- Medir o progresso da organização escolar;
- 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(s) Grelha(s) de Auto-Avaliação, segue-se a elaboração do Relatório de Diagnóstico Organizacional.

O diagnóstico organizacional é baseado nos questionários e na(s) Grelha(s) 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 as oportunidades de melhoria, sendo que os **pontos fortes** se referem aos aspectos que a organização escolar já desempenha com qualidade e sobre os quais a satisfação da comunidade escolar é bastante positiva; por outro lado, as **oportunidades de melhoria** são os aspectos em que a organização escolar ainda não conseguiu alcançar o nível necessário à obtenção de uma maior satisfação por parte dessa mesma comunidade. As acções de melhoria são baseadas nas oportunidades de melhoria.

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 das oportunidades de melhoria. Contudo, para que as análises particulares possam ter lugar, faz parte integrante do relatório um Anexo onde se incluem todos os dados recolhidos dos questionários.

Além da listagem de pontos fortes e as áreas de melhoria, a escola obtém 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 organização escolar 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 *Resultados orientados para os Alunos e Pais/Encarregados de Educação* integra também a pontuação atribuída pelos mesmos.

É importante salientar que os pontos fortes e oportunidades 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 organização escolar 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.

As oportunidades de melhoria são analisados pela equipa e de seguida têm que hierarquizar e priorizar as acções de melhoria de acordo com a capacidade da organização escolar 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 da comunidade educativa ao construir uma organização escolar reconhecida, 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 organização escolar e para estarem activamente envolvidas no seu progresso.

## 2.4 Projecto de Acções de Melhoria

O Projecto 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 projecto 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 organização escolar).

O PAM inclui o seguinte:

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

O PAM é um dos principais objectivos da auto-avaliação e as acções que constam do projecto representam pontos fundamentais para o bom desempenho das pessoas e da própria

organização escolar. 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 organização escolar que o esforço que lhes foi solicitado neste processo tem resultados concretos.

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

## Links a consultar

- MMA – [www.mmassociados.pt](http://www.mmassociados.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. (2005). 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.