



“Effective CAF User”

(Utilizador Efetivo da CAF)

# RELATÓRIO de FEEDBACK EXTERNO DA CAF

Agrupamento de Escolas de  
São Martinho do Porto

[julho de 2018]

Agente de Feedback Externo da CAF  
Sílvia Marques

---

## RELATÓRIO DE FEEDBACK

<b>Nome da instituição</b>	<b>Agrupamento de Escolas de São Martinho do Porto</b>
<b>Morada</b>	<b>Rua dos Bombeiros Voluntários, 2460-654, São Martinho do Porto, Alcobaça</b>
<b>Interlocutor/responsável</b>	<b>Luísa Sardo (Diretora)</b> <b>Luís Silva (Subdiretor)</b>
<b>Telefone</b>	<b>262 985090</b>
<b>E-mail</b>	<b><u><a href="mailto:agrupamentosmp@aesporto.com">agrupamentosmp@aesporto.com</a></u></b>
<b>Data da visita de avaliação</b>	<b>20 junho 2018</b>
<b>Agente de Feedback Externo da CAF</b>	<b>Sílvia Marques</b>
<b>Observadora</b>	<b>Maria Inês Nolasco</b>
<b>Data de envio do Relatório de Feedback Externo à instituição</b>	<b>20 julho 2018</b>

## SECÇÃO 1: Comentários Gerais

### TEMAS PRINCIPAIS ABORDADOS NO RELATÓRIO:

- Processo de aplicação da CAF;
- Resultados da autoavaliação;
- Competências para aplicar a CAF;
- Envolvimento das partes interessadas;
- Adoção dos princípios de excelência.

### PONTOS FORTES IDENTIFICADOS:

- Forte divulgação do Projeto junto dos docentes e não docentes;
- Equipa muito representativa do pessoal docente e não docente (20%);
- Presença constante da Direção junto das equipas, integrando-as, evidenciando um alinhamento entre a equipa de autoavaliação e a liderança de topo;
- Boa fundamentação dos princípios apresentados;
- Cultura organizacional da Instituição de melhoria contínua;
- Identificação do seu principal risco, a falta de alunos, e implementação de ações para mitigar este risco com sucesso;
- Existência de indicadores orientados para a estratégia do Agrupamento alinhados com o projeto educativo e o plano anual de atividades;
- Regular controlo e monitorização dos indicadores, bem como desenvolvimento de ações corretivas;
- O desenho dos dispositivos de monitorização das melhorias resultantes da autoavaliação consignadas no plano de ações de melhoria.

### ÁREAS CHAVE PARA MELHORIA:

- Promover um maior envolvimento dos alunos, famílias e parceiros no processo de autoavaliação, de modo a que o diagnóstico e o plano de melhorias reflitam as suas necessidades e expectativas;
- Melhorar a comunicação do processo de autoavaliação e dos seus resultados junto dos alunos, famílias e parceiros. Esta comunicação deve ser feita numa linguagem compreensível pelos destinatários, não precisa de ser focada em aspetos técnicos relacionados com o modelo. É preciso desconstruir o modelo CAF e explicar a cada público-alvo o que o Agrupamento está a fazer para melhorar os serviços que prestam;
- Melhorar a compreensão do ciclo PDCA ao longo do diagnóstico dos critérios de meios. Os exemplos do modelo CAF não são prescritivos pelo que deve ser adotada uma abordagem por processo em cada subcritério e não uma avaliação de cada exemplo;
- Melhorar a compreensão do sistema de pontuação do modelo CAF.

## RECOMENDAÇÕES PRINCIPAIS:

- A autoavaliação constitui um momento de balanço entre o presente e o futuro que queremos construir. Assim, sugere-se que este debate seja desenvolvido com toda a comunidade educativa "Que escola queremos ser? Que escola precisa o concelho de São Martinho do Porto? Que escola corresponde às necessidades das crianças e jovens?" As respostas devem condicionar todo o exercício, designadamente as propostas de melhoria que conduzirão a escola a esse ideal. O modelo CAF aponta para vários ideais sobre o futuro (envolvimento, inovação, melhoria contínua), contudo, é preciso concretizar esses ideais no território concreto, no contexto específico do AESMP. Assim, sugere-se que, no próximo exercício de autoavaliação com o modelo CAF, o AESMP promova este debate com a comunidade educativa, criando oportunidades para se reinventar no atual contexto de incerteza, mudança permanente e ambiguidade;
- Colocar no centro do diagnóstico o processo principal da escola, designadamente o ensino-aprendizagem. Nesta avaliação será muito importante a participação dos alunos na revisão do modelo de aprendizagem, de forma a potenciar o gosto por aprender e a melhorar os níveis do sucesso escolar;
- A aplicação de questionários de satisfação é um instrumento pouco eficaz na recolha de contributos para o Plano de Melhorias, pelo que se sugere, de futuro, a utilização de outros mecanismos de envolvimento dos alunos, famílias e parceiros (ex: participação na equipa de autoavaliação, realização de reuniões com alunos, famílias e parceiros para auscultação de problemas ou recolha de sugestões de melhoria);
- Aprofundamento dos conhecimentos ao nível do sistema de pontuação da CAF.

A distinção **foi obtida**

A distinção **não foi obtida**

## SECÇÃO 2: Feedback sobre o processo de autoavaliação

### Comentários gerais sobre o processo de autoavaliação:

#### 1.º Passo – Decidir como organizar e planear a autoavaliação (AA)

##### Pontos fortes

- Forte evidência de compromisso e responsabilização por parte de toda a gestão para a realização da autoavaliação;
- Envolvimento da liderança de topo no processo de autoavaliação;
- Forte articulação do projeto com os instrumentos de planeamento do Agrupamento.

##### Áreas para melhoria

- Prever no planeamento do processo um maior envolvimento das partes interessadas.

#### As atividades foram desenvolvidas:

<i>De forma muito limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma aceitável</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma satisfatória</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>De forma excelente</i> <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--

#### 2.º Passo – Divulgar o projeto de autoavaliação

##### Pontos fortes

- Divulgação do projeto através de diversos canais de comunicação;
- Impacto da reunião inicial de apresentação do projeto junto do pessoal docente e não docente.

##### Áreas de melhoria

- Melhorar a comunicação do projeto e dos seus resultados a todas as partes interessadas ao longo de todas as fases da autoavaliação.

#### As atividades foram desenvolvidas:

<i>De forma muito limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma aceitável</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma satisfatória</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>De forma excelente</i> <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--

### 3.º Passo – Criar uma ou mais equipa(s) de autoavaliação

#### Pontos fortes

- Equipa de autoavaliação bastante representativa do pessoal docente e não docente, bem como dos docentes com responsabilidades ao nível de gestão;
- Clara definição das responsabilidades de liderança na equipa de autoavaliação.

#### Áreas de melhoria

- Integração na equipa de autoavaliação de representantes dos alunos, famílias e parceiros.

#### **As atividades foram desenvolvidas:**

<i>De forma muito limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma aceitável</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma satisfatória</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>De forma excelente</i> <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--

### 4.º Passo – Organizar a formação

#### Pontos fortes

- Toda a equipa teve formação, sendo esta muito representativa do pessoal docente e não docente (cerca de 20%).

#### Áreas de melhoria

- De futuro, a formação deverá dedicar mais tempo à metodologia de diagnóstico, designadamente ciclo PDCA e sistema de pontuação;
- A comunidade educativa precisa de compreender o projeto de autoavaliação e melhoria e algumas linhas mestras do modelo CAF para perceber a importância do seu envolvimento. Devem ser desenvolvidas ações de formação/informação específicas para as diferentes partes interessadas.

#### **As atividades foram desenvolvidas:**

<i>De forma muito limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma aceitável</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma satisfatória</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>De forma excelente</i> <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--

### 5º Passo – Realizar a autoavaliação

#### Pontos fortes

- Desenvolvimento de dispositivo para o diagnóstico (grelha, entrevistas e questionários);
- Envolvimento da Direção;
- Compromisso da equipa de autoavaliação com o diagnóstico.

#### Áreas de melhoria

- A entrevista não deve substituir a pesquisa de evidências, deve antes constituir uma forma de identificação de possíveis evidências que têm de ser verificadas pela equipa. Apenas com uma gestão baseada em evidências poderá a liderança tomar decisões de forma sustentada e informada;
- O cumprimento da legislação em vigor não pode ser entendido como um ponto forte. A equipa deve procurar saber o que faz o Agrupamento para implementar a legislação e, dentro da autonomia disponível, quais as iniciativas adotadas para promover o bom desempenho da instituição;
- A autoavaliação é uma oportunidade para encontrar soluções novas para os problemas da escola. Sugere-se que, em futuros exercícios de autoavaliação, as sugestões de melhoria constantes na grelha de autoavaliação reflitam abordagens inovadoras para resolver os problemas identificados;
- Aumentar a participação da comunidade educativa na realização da autoavaliação;
- Melhorar a aplicação do sistema de pontuação nos critérios de meios e de resultados.

#### **As atividades foram desenvolvidas:**

<i>De forma muito limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma aceitável</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma satisfatória</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>De forma excelente</i> <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--

### 6º Passo – Elaborar um relatório que descreva os resultados da autoavaliação

#### Pontos fortes

- Produção de um documento conciso, com ilustração gráfica da pontuação obtida por critério/subcritério e sistematização das áreas de melhoria por critério.

#### Áreas de melhoria

- Quadro resumo com os principais pontos fortes/evidências do PDCA de cada critério ou subcritério.

#### **As atividades foram desenvolvidas:**

<i>De forma muito limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma aceitável</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma satisfatória</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>De forma excelente</i> <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--

## SECÇÃO 3: Feedback sobre o processo das ações de melhoria

### Comentários gerais sobre o plano de melhorias:

#### 7º Passo – Elaborar um plano de melhorias, baseado no relatório de autoavaliação

##### Pontos fortes

- Produção de documento claro e conciso;
- Clara articulação com a estratégia da instituição;
- Clara definição dos critérios de priorização das ações de melhoria;
- Planeamento detalhado das ações a implementar no curto prazo;
- Conjunto expressivo de melhorias a implementar no imediato (*quick wins*).

##### Áreas de melhoria

- Clarificar a metodologia de construção das propostas de ações de melhoria. A lista de sugestões de melhoria apresentada na página 4 do plano é redutora face ao que consta na grelha de autoavaliação;
- O plano de melhorias deve ser um documento participativo, envolvendo toda a comunidade educativa na sua construção. Sugere-se que, de futuro, a proposta de plano de melhorias seja debatida e consensualizada por todas as partes interessadas. Neste cenário, seria interessante incorporar e clarificar as sugestões que resultam da equipa de autoavaliação, dos delegados de turma, das famílias, dos alunos/formandos e dos parceiros;
- Responsabilizar as partes interessadas na definição e implementação das ações de melhoria, designadamente naquelas em que a sua intervenção for determinante. Por exemplo, a ação de melhoria 1 (Envolvimento da comunidade educativa) poderia prever elementos da comunidade educativa na equipa operacional ou até na coordenação da ação. Seria a melhor forma de garantir que a ação teria sucesso. A ação de melhoria 3 poderia prever a inclusão de alunos na equipa operacional;
- O plano de melhorias deve ser uma oportunidade para encontrar soluções novas para os problemas da escola. Sugere-se que, em futuros exercícios de autoavaliação, sejam refletidas neste documento abordagens inovadoras para resolver os problemas identificados.

#### As atividades foram desenvolvidas:

<i>De forma</i> <i>muito limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma</i> <i>limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma</i> <i>aceitável</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma</i> <i>satisfatória</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>De forma</i> <i>excelente</i> <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--



### 8º Passo – Divulgar o plano de melhorias

#### Pontos fortes

- O Plano de Melhorias está disponível no *website* da instituição e foi divulgado internamente.

#### Áreas de melhoria

- Melhorar a comunicação do esforço organizacional para a melhoria do desempenho. Esta comunicação deve estar adaptada a cada público-alvo, devendo ser simplificada quando dirigida aos alunos e famílias.

#### As atividades foram desenvolvidas:

<i>De forma muito limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma aceitável</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma satisfatória</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>De forma excelente</i> <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--

### 9º Passo – Implementar o plano de melhorias

#### Pontos fortes

- Responsabilidades, prazos e resultados esperados claramente definidos para a implementação das ações de melhoria.

#### Áreas de melhoria

- Promover a avaliação das ações pelas partes interessadas.

#### As atividades foram desenvolvidas:

<i>De forma muito limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma aceitável</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma satisfatória</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>De forma excelente</i> <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--

## SECÇÃO 4: Feedback sobre a maturidade da organização em matéria da TQM

### Orientação para Resultados

#### Pontos fortes

- A instituição dispõe de indicadores e metas para um conjunto expressivo de processos, materializados no Projeto Educativo do Agrupamento, no Plano Anual de Atividades e no Plano de Melhorias que resultou da autoavaliação com o modelo CAF;
- As ações previstas no Plano de Melhorias estão alicerçadas em planos detalhados com a identificação dos resultados a alcançar e dos responsáveis pela execução das ações;
- Existe uma monitorização sistemática de indicadores de desempenho, nomeadamente dos resultados académicos dos alunos e da execução do Projeto Educativo do Agrupamento, do Plano Anual de Atividades e do Plano de Melhorias;
- A direção supervisiona a execução das metas.

#### Áreas de melhoria

- As partes interessadas devem ser envolvidas na definição das metas e na sua avaliação.

<b>A organização:</b>	<i>Não atingiu o nível de iniciação</i> <input type="checkbox"/>	<i>Atingiu o nível de iniciação</i> <input type="checkbox"/>	<i>Atingiu o nível de realização</i> <input type="checkbox"/>	<i>Atingiu o nível de maturidade</i> <input checked="" type="checkbox"/>
-----------------------	--	--	---	--

## Focalização no cliente

### Pontos fortes

- A liderança de topo demonstra compromisso no que se refere ao foco no cliente;
- É avaliada a satisfação do cliente.

### Áreas de melhoria

- Avaliar os contributos da aplicação dos questionários de satisfação à comunidade educativa para a gestão do Agrupamento. Se necessário, rever os instrumentos para que esta avaliação seja consequente e pertinente no processo de melhoria de desempenho do Agrupamento. Sugere-se, por exemplo, a construção dos modelos com as partes interessadas;
- Desenvolver mecanismos inovadores para o envolvimento da comunidade educativa;
- Desenvolver ações de *benchlearning* com outras instituições de ensino para conhecer boas práticas neste âmbito.

<b>A organização:</b>	<i>Não atingiu o nível de iniciação</i> <input type="checkbox"/>	<i>Atingiu o nível de iniciação</i> <input type="checkbox"/>	<i>Atingiu o nível de realização</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Atingiu o nível de maturidade</i> <input type="checkbox"/>
-----------------------	--	--	--	---

8 - Princípios da Excelência (Pilar 3)	Nível de maturidade			
	O	I	R	M
1. Liderança e constância de propósitos				M
2. Orientação para resultados				M
3. Focalização no cliente			R	
4. Gestão por processos e factos			R	
5. Desenvolvimento e envolvimento das pessoas			R	
6. Aprendizagem, inovação e melhoria contínuas			R	
7. Desenvolvimento de parcerias			R	
8. Responsabilidade social corporativa			R	
Em todos os oito Princípios a organização deve atingir pelo menos o nível de iniciação (I)				

A distinção <b>foi obtida</b> <input checked="" type="checkbox"/>	A distinção <b>não foi obtida</b> <input type="checkbox"/>
---	--