

## **Curso de Valorização Técnica Orientada para a Administração Escolar**

### **Módulo II**

Qualidade e Modernização Administrativa/Qualidade nas Escolas

# **SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS**

# **MELHORAR É PRECISO**

**Formador**

António G. da Silva

**Formandos**

Ana Paula Neto

Carla Ivone Almeida

Cristina Loureiro dos Santos

Lígia Nogueira

Orlando Teixeira

Simão Cadete

## Índice

Lista de abreviaturas .....	3
1. Introdução .....	5
2. Planeamento do exercício da CAF ( <i>Common Assessment Framework</i> ) .....	6
2.1. Justificação e objectivos: documento para divulgação inicial à Escola .....	6
A estrutura da CAF.....	6
O que avaliar nos Serviços Administrativos?.....	6
O documento para divulgação inicial à Escola .....	7
2.2. Planeamento detalhado das actividades e da comunicação .....	8
3. Equipa de Auto-Avaliação .....	9
3.1. O líder do Projecto .....	9
3.2. O líder da Equipa .....	9
3.3. A Equipa de Auto-Avaliação .....	9
3.4. Funções, responsabilidades e divisão do trabalho.....	10
3.4.1. Funções do Líder do Projecto .....	10
3.4.2. Funções do Líder da Equipa de Auto-Avaliação .....	10
3.4.3. Funções da Equipa de Auto-Avaliação .....	11
4. Planeamento do follow-up.....	11
4.1. Fases do follow-up.....	11
5. Conclusão .....	13
6. Bibliografia.....	15

## Lista de abreviaturas

AA	Auto-Avaliação
CAF	<i>Common Assessment Framework</i> (Estrutura Comum de Avaliação)
EAA	Equipa de Auto-Avaliação
OFSTED	<i>Office for Standards in Education</i>
PEE	Projecto Educativo de Escola
SA	Serviços Administrativos
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

***“Self- evaluation is an integral part of the development planning cycle.”***

**Elspeth Scott (2002: 2)**

## 1. Introdução

A CAF (*Common Assessment Framework*), Estrutura Comum de Avaliação, é um modelo de auto-avaliação, variante do modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*) – Fundação Europeia para a Gestão de Qualidade – mas mais simples e especificamente orientado para a Administração Pública. Funciona assim como um instrumento de análise organizacional e planeamento estratégico de melhorias de uma organização. Com este modelo, as organizações promovem a gestão de qualidade através da realização de diagnósticos que têm por referência um conjunto de boas práticas e indicadores que as caracterizam.

Esta estrutura é uma ferramenta que utiliza técnicas de gestão de qualidade de modo a melhorarem o desempenho da organização onde aplicamos o modelo. Com a aplicação deste modelo de auto-avaliação cada organização diagnostica o seu desempenho, no sentido de encontrar os seus pontos fortes e os menos conseguidos, delineando então um plano de melhoria destes últimos no sentido de melhorar continuamente a própria organização.

A CAF constitui uma boa ferramenta para se iniciar um processo de melhoria contínua, uma vez que permite, entre outros:

- Uma avaliação baseada em evidências;
- A evolução de uma organização através de auto-avaliações periódicas;
- A tomada de posição da Direcção e um consenso/envolvimento sobre as melhorias a implementar;
- A ligação entre objectivos e estratégias;
- A focalização das actividades de melhoria nos pontos menos fortes da organização;
- A motivação das pessoas da organização, envolvendo-as no processo de melhoria;
- A promoção e partilha de boas práticas;
- A identificação dos progressos e melhorias alcançados;
- A integração de procedimentos de gestão de qualidade nos métodos de trabalho.

O modelo CAF permite à organização desenvolver métodos de auto-conhecimento.

# SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS – MELHORAR É PRECISO

## 2. Planeamento do exercício da CAF (*Common Assessment Framework*)

### 2.1. Justificação e objectivos: documento para divulgação inicial à Escola

Com base nos pressupostos do Projecto Educativo de Escola e do relatório da Avaliação Externa da Escola, escolhemos implementar o modelo CAF nos Serviços Administrativos, visando a sua melhoria, tornando-os mais autónomos e retirando parte do trabalho administrativo que é realizado pela Direcção ou restante pessoal docente. Iremos utilizar as ferramentas CAF para dar resposta a esta necessidade, permitindo uma avaliação baseada em evidências e através de um conjunto de critérios que nos darão indicações para futuras melhorias, quer no tocante a meios a utilizar, quer no que concerne aos resultados a obter.



### O que avaliar nos Serviços Administrativos?

- Liderança;
- Planeamento estratégico;
- Competências ao nível das TIC;
- Formação técnica e relações inter-pessoais;
- Gestão de recursos humanos;
- Gestão da mudança;
- Motivação das pessoas.

O líder do projecto, neste caso o Director, estará disponível para, em conjunto com a Equipa de Auto-Avaliação, e numa primeira fase, elaborar o plano estratégico (definição de objectivos, âmbito, metodologia e sistema de pontuação) e divulgar o projecto, definindo um plano de comunicação, estimulando o envolvimento da organização na Auto-Avaliação e comunicando, durante as várias fases, com todas as partes interessadas.

**O documento para divulgação inicial à Escola<sup>1</sup>** deve informar a comunidade escolar sobre:

- O que é o modelo CAF;
- Para que serve o modelo CAF;
- As etapas do processo de AA;
- A equipa de AA;
- Os objectivos a atingir.

---

<sup>1</sup> Documento para divulgação inicial à Escola – anexo 1

## 2.2.Planeamento detalhado das actividades e da comunicação

Responsáveis	Acção	Meios	Meses/Ano Lectivo														
			9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7				
Direcção	- Definição da área onde implementar a CAF	- PEE	■														
	- Apresentação do projecto à escola	- Relatório de Avaliação Externa															
		- Reunião geral															
Direcção	- Designação do Líder do Projecto - Director	- Reconhecimento de competências de coordenação/ liderança de equipas;	■														
	- Equipa de Auto-Avaliação:	- Reconhecimento da experiência/competências adquiridas em projectos anteriores															
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Designação do líder da equipa</li> <li>▪ Escolha da Equipa</li> <li>▪ Formação sobre a CAF</li> </ul>	- Parceria com entidade externa perita no modelo															
Director + Equipa AA	- Elaboração do plano estratégico da AA	- Reuniões entre Director e EAA			■												
Equipa AA	- Implementação do processo de AA	- Recolha de informação (inquéritos, entrevistas)				■											
	- Tratamento dos questionários	- Resultados do tratamento dos dados anteriores				■											
	- Elaboração de relatório e auto-avaliação						■										
Director + Equipa AA	- Elaboração de plano de melhorias: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prioritização das acções de melhoria</li> <li>▪ Programação das acções no tempo</li> </ul>										■						
Director + Equipa AA	- Apresentação dos resultados à comunidade: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicação intermédia (se necessário)</li> <li>▪ Comunicação final: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Divulgação do plano de melhorias</li> </ul> </li> </ul>	- Reuniões por sectores - Reunião geral					■						■				
Director	- Implementação do plano de melhorias	- Monitorização das acções de melhoria através de reuniões entre o Director e colaboradores responsáveis por cada acção	Ano Lectivo seguinte														
	- Planeamento da AA seguinte																

### **3. Equipa de Auto-Avaliação**

Tendo em conta o tamanho da organização e o grau de complexidade da estrutura, decidimos criar **uma só Equipa de Auto-Avaliação (EAA)**.

Uma vez que o modelo CAF, nesta primeira fase, será implementado apenas nos Serviços Administrativos, a EAA será formada por cinco elementos, sendo eles, três professores, um encarregado de educação e o encarregado dos assistentes operacionais.

#### **3.1.O líder do Projecto**

Escolhemos como líder do projecto o Director da Escola, tendo em conta o elevado conhecimento que tem da mesma, a formação anteriormente adquirida sobre o modelo CAF e ser conhecedor em relação à orientação do processo de AA.

#### **3.2.O líder da Equipa**

O líder da EAA é escolhido pelo Director em função dos seguintes critérios:

- Conhecimento do modelo CAF;
- Experiência no planeamento operacional;
- Facilidade na obtenção de consensos;
- Coordenação de tarefas e controlo do grau de realização;
- Capacidade de liderança e trabalho em equipa;
- Reconhecimento do seu rigor honestidade e credibilidade, pela comunidade escolar;
- Capacidade de orientação dos processos de auto-avaliação.

#### **3.3.A Equipa de Auto-Avaliação**

Para constituir a EAA procuraremos pessoas conhecedoras e representativas da organização, de diferentes sectores, que desempenhem várias funções, com experiências diversas e de níveis hierárquicos diferentes.

Para além do apresentado os elementos da EAA devem:

- Ter capacidades pessoais e competências profissionais adequadas às funções a desempenhar;
- Estar em sintonia com os objectivos definidos para o projecto;
- Ser representativos no todo da organização, tanto quanto possível;

- Ter capacidade de trabalho em equipa, nomeadamente no que diz respeito ao seu relacionamento com o coordenador/líder.

Pretendemos assim criar uma equipa convincente que seja conhecedora e possa representar da melhor forma a organização.

Para que a EAA funcione com as condições desejadas será dotada dos seguintes meios:

- Uma sala de reuniões exclusivamente para o desenvolvimento do trabalho de AA, equipada com os recursos informáticos necessários;
- Uma pessoa exterior à EAA com funções de apoiar o líder, organizar e secretariar reuniões;
- Um elemento, a tempo parcial, com domínio de tecnologias informáticas.

### **3.4. Funções, responsabilidades e divisão do trabalho**

#### **3.4.1. Funções do Líder do Projecto**

- Planear detalhadamente o projecto incluindo o plano de comunicação;
- Comunicar e consultar todas as partes interessadas relativamente ao processo;
- Organizar a formação da EAA;
- Esclarecer dúvidas da EAA durante o processo;
- Facilitar o processo de obtenção de consenso (caso o consenso não se consiga obter na equipa);
- Orientar a elaboração e revisão do relatório de AA;
- Estabelecer prioridades entre as acções de melhoria e elaborar o esboço do plano de melhorias.

#### **3.4.2. Funções do Líder da Equipa de Auto-Avaliação**

- Elaborar o plano operacional que inclui a agenda e programação das reuniões de AA;
- Distribuir tarefas pelos elementos da EAA e estabelecer prazos;
- Coordenar as tarefas da EAA;
- Verificar o grau de realização das tarefas;
- Propor estratégias e formas de consenso.

### 3.4.3. Funções da Equipa de Auto-Avaliação

Funções	Divisão do Trabalho		
	Elementos da EAA		
	A – professor 1ºciclo B – Encarregado Assist. Operacionais	C – professor 2º e 3º ciclos D – Enc. Educ.	E – professor Ens. Sec. (Líder da EAA)
Recolha de informação relevante: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Legislação;</li> <li>- Projecto Educativo de Escola/Agrupamento;</li> <li>- Regulamento Interno;</li> <li>- Regimentos;</li> <li>- Relatórios de AA anteriores (caso existam);</li> <li>- Livro de reclamações;</li> <li>- Orçamento;</li> <li>- Outros.</li> </ul>	Critérios relacionados com a perspectiva interna da organização: 1, 2, 3, 7 e 9	Critérios relacionados com a perspectiva externa da organização: 4, 5, 6 e 8	Coordenação do trabalho e apoio aos restantes elementos da EAA
Definição de indicadores para cada critério/sub-critério	Critérios 1, 2, 3, 7 e 9	Critérios 4, 5, 6 e 8	
Questionários e entrevistas: Elaboração; Aplicação; Tratamento.	Clientes internos e colaboradores	Clientes externos	Gestor de topo e gestores intermédios
Análise e pontuação de critérios (preenchimento das grelhas)	Critérios 1, 2, 3, 7 e 9	Critérios 4, 5, 6 e 8	Coordenação do trabalho e apoio aos restantes elementos da EAA
Análise de resultados e elaboração do relatório de AA	EAA		

## 4. Planeamento do follow-up

O follow-up é da responsabilidade da Equipa de Auto-avaliação e da Direcção e tem como objectivo dar a conhecer a todas as pessoas inerentes à organização os resultados do processo de auto-avaliação e o plano de melhoria a implementar.

### 4.1. Fases do follow-up

#### 1ª – Elaboração do relatório final

A EAA elabora o relatório final contendo toda a informação relativa ao processo de auto-avaliação. Deve ser utilizada a grelha dos resultados disponível na Direcção Geral de Administração Pública onde é identificada a situação da organização para cada critério escolhido. Este relatório deve contemplar o desempenho da organização, os pontos fortes a manter e as áreas a melhorar.

## **2ª – Apresentação/discussão do relatório final**

A equipa de auto-avaliação apresenta o relatório de auto-avaliação ao Director e discute as suas conclusões e recomendações.

## **3ª – Elaboração do plano de melhoria**

O Director e a EAA elaboram um plano de melhoria onde são definidas estratégias de actuação para melhorar os pontos fracos diagnosticados e definidas as áreas de intervenção prioritárias.

## **4ª – Elaboração do relatório global**

O Director e a EAA elaboram o relatório global consolidando o relatório de AA e o plano de melhoria no qual deverá constar uma conclusão que inclua os resultados, os factores críticos de sucesso, as dificuldades sentidas e as lições aprendidas na AA.

## **5ª – Preparação da comunicação final à organização**

O Director e o Líder da EAA devem delinear a agenda de comunicação, definindo quem comunica, o que comunica e a quem comunica.

## **6ª – Comunicação final à organização**

Perante os plenários (Pessoal Docente, Pessoal não Docente e Associações de Pais e representantes de Encarregados de Educação):

- A EAA dá conhecimento dos resultados do exercício da AA, fazendo referência aos pontos fortes e aos pontos fracos. Os pontos fortes deverão ser valorizados e os pontos fracos deverão ser minorados e apresentados sem juízo de valor e sempre com o intuito de motivar para a mudança.

- O Director:

- Reconhece o trabalho realizado pela EAA como uma mais-valia para a organização;

- Apresenta as prioridades estratégicas de melhoria, salientando pormenorizadamente as vantagens futuras que advêm da implementação das mesmas;

- Apresenta o plano de melhoria com indicação clara de todas as alterações introduzidas;

- Perspectiva o próximo exercício de AA.

## 5. Conclusão

Quando este grupo iniciou ao trabalho que ora se apresenta, cada um dos seus elementos trazia pouca experiência em relação a este tema fundamental, ao mesmo tempo que uma grande expectativa quanto a uma nova forma de o abordar.

As práticas de avaliação em organizações, sejam elas internas ou externas, sempre foram usuais. Mas em Escolas? Como avaliá-las? Sabemos que só recentemente a Escola começou a ser considerada como uma organização. A partir dessa fase, colocou-se a questão mais premente da sua avaliação. Sendo a Escola uma organização, específica, sim, mas uma organização, porque não aplicar, com as devidas adaptações, modelos de avaliação objectivos, desenvolvidos para organizações, às Escolas?

Em Portugal, surgiu até um projecto piloto a nível europeu – o Projecto Qualidade XXI – concebido e desenvolvido pelo Instituto de Inovação Educacional, cujos objectivos finais eram exactamente, entre outros, contribuir para melhorar a qualidade das Escolas, propondo nomeadamente a utilização flexível de dispositivos de auto-regulação. Este projecto utilizava um processo em ciclo semelhante ao desenvolvido posteriormente pelo modelo CAF, objecto do nosso estudo actual.

O parágrafo anterior revela que, de algum modo, o modelo CAF não é totalmente desconhecido da Escola (em termos de forma). Claro que a CAF é muito mais do que o Projecto Qualidade XXI e, exactamente porque nos surgiram algumas dúvidas quando dissecámos a sua estrutura, para uma aplicação prática à realidade escolar de uma das nossas Escolas, decidimos que seria mais produtivo apresentar um planeamento de um exercício nos Serviços Administrativos dessa Escola.

A aplicação do modelo CAF aos Serviços Administrativos irá garantir, por um lado, um envolvimento da comunidade na aplicação do próprio modelo, por outro, uma cultura de avaliação construtiva, participativa e formativa, ao mesmo tempo que uma melhoria contínua da qualidade das actividades.

Pensamos que foi bastante útil esta entrega a um trabalho que nos fez reflectir sobre esta temática no sentido de, num *timing* adequado, podermos aplicar de uma forma eficaz o modelo CAF à Escola onde trabalhamos. Estamos seguros de contribuir assim para a melhoria da organização da Escola, dos seus níveis de eficiência e eficácia, o fortalecimento e consolidação da sua identidade junto à Comunidade e a melhoria da qualidade do Sistema Educativo.

***“The school that knows and understands itself is well on its way to solving any problems it has...self-evaluation is the key to improvement.”***

**OFSTED, (in McNicol e Elkin, 2003: 3)**

## 6. Bibliografia

**ALAIZ**, Vítor, **GÓIS**, Eunice e **GONÇALVES**, Conceição, *Auto-avaliação de Escolas – pensar e melhorar*, Edições ASA, Porto, 2003

**McNICOL**, Sarah e **ELKIN**, Judith, *School Library: The Design of a Model for Self-evaluation*, Centre for Information Research, University of Central England, Birmingham, 2003

**PAIVA**, Rocha, *Avaliação de Escolas*, Edições ASA, Porto, 1999

**SCOTT**, Elspeth, *How good is your School Library Resource Centre? An Introduction to performance measurement*, 68<sup>th</sup> Council and General Conference, Gasgow, 2002

**SILVA**, António Gonçalves, *Qualidade e Modernização Administrativa/Qualidade nas Escolas*, Almada 2009, disponível em <http://pwp.net.ipl.pt/deq.isel/asilva/>

CAF 2002 – *Estrutura Comum de Avaliação*, disponível em <http://www.dgap.gov.pt>

*Materiais de apoio relacionados com as diferentes fases do processo de implementação da CAF*, disponível em <http://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=d2fe38b7-9356-4147-b151-246fcfae17ca>

## **ANEXO 1 - documento para divulgação à Escola (inicial)**

## Líder do Projecto

Director do Agrupamento

## Equipa de auto-avaliação

- Professor do Ensino Secundário (Líder da equipa de auto-avaliação);
- Professor do 1º ciclo;
- Encarregado de Assistentes Operacionais;
- Professor de 2º e 3º ciclos;
- Encarregado de Educação.

**Vamos avaliar a  
organização e  
não as pessoas!**

*A excelência não deve ser um acto isolado, mas sim um hábito.*

Aristóteles



**AUTO-AVALIAÇÃO DA ESCOLA  
SEGUNDO O MODELO CAF**

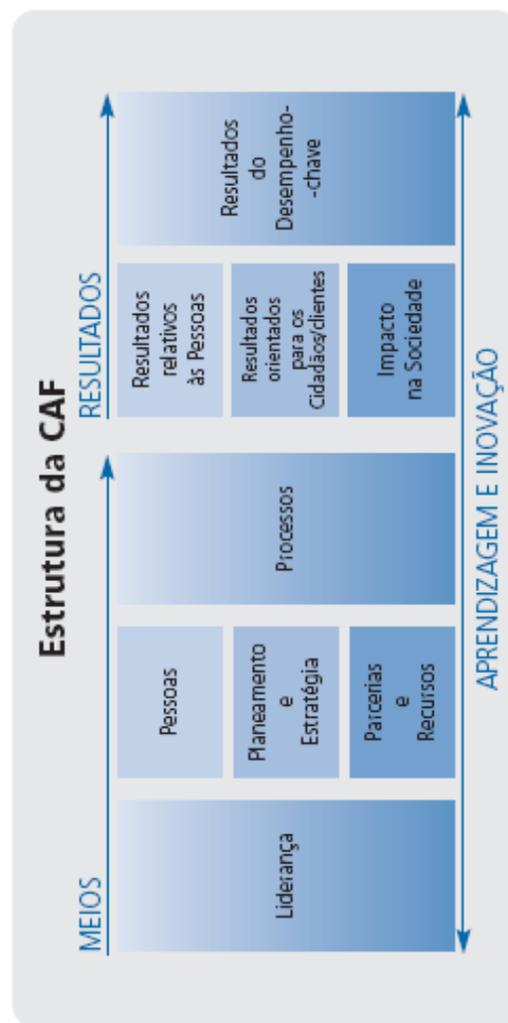
## Como vamos trabalhar...

### O que é a CAF?

É uma ferramenta de diagnóstico, avaliação e pontuação das organizações públicas.

### Onde vamos aplicar a CAF?

Numa primeira fase, nos Serviços Administrativos e posteriormente a toda a Escola/Agrupamento



### Para que vai servir a CAF?

- Identificar áreas de intervenção a melhorar;
- Revelar o nível de satisfação dos colaboradores e dos clientes;
- Melhorar o desempenho dos serviços prestados;
- Elaborar um relatório de auto-avaliação e uma proposta de melhoria;
- Dar a conhecer à Comunidade Educativa os pontos fortes e os pontos fracos;
- Introduzir processos de melhoria contínua.