



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Prova Conceito de Programa de Avaliação Interna (PAI) - baseado na Common Assessment Framework (CAF)

Ana Margarida Alves da Cruz Carvalho

Mestrado em Administração Escolar

Orientador(a):

Doutor Luís Manuel Antunes Capucha, Professor Catedrático,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Abril, 2024

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

Prova Conceito de Programa de Avaliação Interna (PAI) - baseado na Common Assessment Framework (CAF)

Ana Margarida Alves da Cruz Carvalho

Mestrado em Administração Escolar

Orientador(a):

Doutor Luís Manuel Antunes Capucha, Professor Catedrático,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Abril, 2024

Dedico este trabalho ao meu filho Afonso

“Jamais desista das pessoas que ama. Jamais desista de ser feliz. Lute sempre pelos seus sonhos. Seja profundamente apaixonado pela vida. Pois a vida é um espetáculo imperdível”.

Augusto Cury in “Dez leis para ser feliz”

Agradecimento

Com a conclusão deste projeto, gostaria de expressar a minha gratidão a algumas pessoas que, de uma forma ou de outra, me apoiaram nesta jornada.

Em primeiro lugar, agradeço a orientação que o Professor Doutor Luís Capucha me disponibilizou, sempre, durante a elaboração do presente trabalho. A Diretora de Mestrado, a Professora Doutora Susana Martins, pelo cuidado, o apoio, a palavra amiga e atenciosa na realização do mestrado. Por isso, a ambos um muito obrigado verdadeiramente sentido.

Agradeço à minha família, especialmente à minha mãe Adelaide, porque sempre segurou as pontas e pela força que me dá; ao meu filho Afonso, por perceber que era importante e ceder o seu tempo comigo para que pudesse concluir o meu mestrado; ao meu companheiro Miguel, por todo o apoio nos momentos de crise, pela força, pelas palavras “tu consegues”, por acreditar em mim; a todos “os meus amores”, porque sem eles dificilmente conseguiria chegar até aqui.

Aos meus Tios Odete e Zé Manuel Bernardino, que me incentivaram e ajudaram a realizar este sonho há muito adiado.

Agradeço a paciência e o ter embarcado nesta aventura ao Hugo Gomes, na construção do PAI. Ao INCD, por disponibilizar a base de armazenamento de dados da plataforma digital, para podermos construir todo o programa de forma segura e com a devida proteção de dados.

A todos os meus amigos em quem pude confiar este desafio e me ajudaram durante este percurso, à Rute, à Elsa, às minhas cunhadas Tânia e Sandra, pela ajuda que deram e pelos feedbacks sempre positivos.

A todos aqueles que, diretamente ou indiretamente, contribuíram para este projeto.

A todos, os meus sinceros agradecimentos.

Resumo

Este trabalho tem como objetivo a apresentação de um projeto digital baseado no modelo europeu de autoavaliação Common Assessment Framework (CAF) na sua vertente educação, com o propósito de facilitar a autoavaliação de cada escola e potenciar o desenvolvimento da educação com o objetivo de melhorias contínuas.

O princípio deste projeto assenta na necessidade de reconhecer que o pré-escolar é essencial e faz diferença ter uma boa educação pré-escolar na entrada para a Escola. Esta tese conduziu a um questionário a nível nacional para Educadores e Professores de 1ºCiclo, visando obter a perspetiva de quem trabalha a Educação Pré-escolar e de quem recebe as crianças na entrada do sistema de ensino. Da análise, concluímos que a Educação Pré-escolar é essencial e que deveria ser obrigatória para a democratização do ensino, pois pode fazer a diferença, podendo oferecer um serviço de qualidade aos alunos, potenciando o seu futuro.

As características da eficácia da escola que contribuem para a qualidade do ensino levaram-nos a aprofundar a importância da autoavaliação e da avaliação organizacional, sobretudo no uso do modelo CAF Educação, construindo um Programa de Avaliação Interna (PAI), que facilite a tarefa da gestão de topo para tornar a sua escola mais eficiente e eficaz.

O projeto que apresentamos visa a incorporação de tecnologias inovadoras nas escolas. Desta forma, pretendemos a adaptação digital da escola. Este projeto prevê a realização de uma prova conceito de um programa informático a ser realizado numa escola pública, com o objetivo de promover a inovação e a melhoria com vista a melhorar a qualidade do serviço educativo.

Palavras-Chave: Autoavaliação; Common Assessment Framework (CAF); Qualidade do Ensino; Gestão de Topo; Prova conceito; Inovação

Abstract

This work aims to present a digital project based on the European model of self-assessment Common Assessment Framework (CAF) in its education aspect, with the purpose of facilitating the self-assessment of each school and enhancing the development of education with the aim of continuous improvements.

The principle of this project is based on the need to recognize that pre-school is essential and makes a difference to have a good pre-school education when entering the school. This thesis led to a questionnaire at national level for Educators and 1st Cycle Teachers, aiming to obtain the perspective of those who work in Pre-school Education and those who receive children at the entrance of the education system. From this analysis, we conclude that Pre-school Education is essential and that should be mandatory for the democratization of education, as it can make a difference, being able to offer a quality service to students, enhancing their future.

The characteristics of school's effectiveness that contribute to the quality of teaching led us to deepen the importance of self-evaluation and organizational evaluation, especially in the use of the CAF Education model, building an Internal Evaluation Program (PAI), which facilitates the task of top management to make their school more efficient and effective.

The project we present aims to incorporate innovative technologies in schools. In this way, we intend to digitally adapt the school. This project foresees the realization of a proof of concept of a computer program to be carried out in a public school, with the aim of promoting innovation and improvement in order to improve the quality of the educational service.

Keywords: Self-assessment; Common Assessment Framework (CAF); Quality of Teaching; Top Management; Proof of concept; Innovation

Índice

Agradecimento	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice de Tabelas	x
Índice de Figuras	x
Índice de Gráficos	x
Glossário de Siglas	xi
Introdução	1
Capítulo 1. Diagnóstico	5
1.1. A dificuldade da autoavaliação na escola	5
1.2. Campo de pesquisa e técnicas de investigação	6
1.2.1. A seleção instrumento de observação e as suas limitações	7
1.2.2. A estrutura dos questionários	8
1.2.3. População e Amostra	9
1.3. Tratamento de Dados	10
1.3.1. Análise descritiva de frequências	10
1.3.2. A importância da Educação Pré-escolar	10
1.3.3. Avaliação do sistema educativo	13
1.3.4. Conclusão dos dados e modelo de análise	16
Capítulo 2. Objetivos	19
2.1. Evolução da qualidade	19
2.2. O modelo de qualidade	21
2.3. Novo referencial de Escola	26
2.4. Transformação digital	27
Capítulo 3. Público-Alvo	29
3.1. Liderança	29
3.2. Envolvimento das pessoas	30
Capítulo 4. Ações	31
4.1. Teoria da Mudança	31
4.2. Metodologia do Projeto	32
4.3. Planeamento	34
4.4. Execução	36

4.5. Cronograma	38
4.6. Avaliação	39
Capítulo 5. Conclusões	41
Fontes	43
Referências Bibliográficas	43
Anexos	47
Anexos I – Estrutura do questionário	47
Anexo II - Planeamento, Monitorização e Avaliação do Projeto	51
Anexo III - Cronograma Prova Conceito PAI	53

Índice de Tabela

Tabela 1 – Tabela distribuição de respostas por distritos	9
Tabela 2 – Percentagem de respostas por idade	10
Tabela 3 – Educadores de Infância por setores	10
Tabela 4 – Acha que é essencial o pré-escolar para o desenvolvimento da criança	10
Tabela 5 – Acha que o pré-escolar deveria ser obrigatório, em vez de facultativo	11
Tabela 6 – A partir de que idade deve a criança ingressar no Pré-escolar	12
Tabela 7 – Na sua experiência verifica diferenças entre as crianças com ou sem pré-escolar	12
Tabela 8 – O domínio adquirir no pré- escolar	12
Tabela 9 – Na sua opinião, a avaliação do sistema educativo é necessária	13
Tabela 10 – No seu local de trabalho, é feito algum tipo de avaliação	13
Tabela 11 – Que tipo de avaliação é feita	14
Tabela 12 – Acha que deveria ser feita uma avaliação da instituição pré-escolar	15
Tabela 13 – Se sim, o que deveria ser avaliado	15
Tabela 14 – Se houvesse uma aplicação de informática que facilitasse o processo de avaliação interno	16
Tabela 15 – Matriz de Relação	35
Tabela 16 – Cronograma de Projeto	38
Tabela 17 – Avaliação do Projeto	39

Índice de Figuras

Tabela 1 – Tabela distribuição de respostas por distritos	25
---	----

Índice de Gráficos

Tabela 1 – Tabela distribuição de respostas por distritos	9
---	---

Glossário de Siglas

LBSE – Lei de Base do Sistema Educativo
OCEPE – Orientações Curriculares Ensino Pré-Escolar
NAEYC – National Association for the Education of Young Children
OCDE –
CAF – Common Assessment Framework
TQM – Total Quality Management
EFQM- European Foundation Quality Management
APEI- Associação de Profissionais de Educação de Infância
FENPROF- Federação Nacional dos Professores
SPSS- Statistical Package for the Social Sciences
IPSS- Instituições Particulares de Solidariedade Social
EPE- Educação Pré-Escolar
TEIP- Programa Territórios Educativos de Intervenção Prioritária
PAI- Programa de Avaliação Interna
POC – Proof of Concept
INCD – Infraestrutura Nacional de Computação Distribuída

Introdução

Nos últimos anos uma das prioridades centrais da Europa tem sido o reforço da qualidade da educação, num esforço para restabelecer o crescimento económico a longo prazo. “A melhoria da qualidade e da eficácia do investimento em educação é um dos objetivos fundamentais do Quadro Estratégico para a Cooperação Europeia no domínio da educação e da formação. Uma educação de elevada qualidade é vital para a empregabilidade, coesão social e sucesso global a nível económico e social na Europa. Todavia, a qualidade deve ser submetida a um processo de acompanhamento e melhoria contínuos, que exige sistemas eficazes de garantia da qualidade que cubram todos os níveis de ensino” (EURYDICE, 2015, p.3).

Com base no artigo 49.º da Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro, Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE), a Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro, aprova o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior. E, segundo o n.º 2 do artigo 2º, “O sistema de avaliação aplica-se aos estabelecimentos de educação pré-escolar e do ensino básico e secundário da rede pública, privada, cooperativa e solidária”, norma que suporta legalmente os fundamentos deste projeto.

O decreto-lei n.º147/97, de 11 de Junho, define que “A educação pré-escolar constitui a primeira etapa da educação básica” que visa apoiar as famílias na tarefa da educação da criança “preparando-a para uma escolaridade bem-sucedida”.

Pelas palavras do então Secretário de Estado da Educação, João Costa, nas OCEPE, “Educação Pré-Escolar de qualidade é um preditor de sucesso na escolaridade e na qualidade da vida dos jovens e dos adultos”. (Costa, 2016, p.4)

Estas diretrizes e leis servem para fundamentar o projeto como pilares essenciais, descrevendo a Educação Pré-Escolar como sendo cada vez mais fundamental para a aquisição de habilidades motoras, intelectuais, sociais e comportamentais. A *National Association for the Education of Young Children* (NAEYC) define o conceito de alta qualidade como “um meio ambiente rico que promove o desenvolvimento físico, social e cognitivo das crianças, respondendo igualmente às necessidades das famílias” (Ministério Educação, 1998, p.48).

Existem estudos que evidenciam que há impactos duráveis na vida das crianças advindos de uma educação de infância de qualidade, permitindo às crianças logo durante a infância e também na vida futura, o seu sucesso e progresso educativo e a sua integração positiva na sociedade (Oliveira-Formosinho, 2009, p.9-29).

A Educação pré-escolar promove justiça social, já que os benefícios da mesma se refletem nas crianças. Como Vasconcelos (2009) preconiza, além do sucesso na escolaridade e na qualidade de vida da criança, “o investimento de uma educação de qualidade desde os primeiros anos” é um “fator de prevenção social” e o “papel da educação de infância em Portugal (...) foi definido, desde 1996, como sendo um papel estratégico” (p.19). Ideia reforçada pela OCDE (2023) no documento denominado “Education at a Glance 2023”, quando refere que “A educação e o acolhimento na primeira infância de elevada qualidade ajudam a proporcionar a todas as crianças um início de vida equitativo e são especialmente vitais para as crianças mais desfavorecidas”.

Este projeto tem como finalidade a melhoria da qualidade do processo educativo. Neste contexto, surge o “Common Assessment Framework” (CAF) que é traduzido para português como Quadro Comum de Avaliação, que é um modelo de Gestão da Qualidade Total ou *Total Quality Management* (TQM), desenvolvido com base em modelos criados e testados no setor privado, nomeadamente o Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade ou *European Foundation Quality Management* (EFQM®), para o setor público, adaptando o princípio de que resultados de excelência são atingidos através de liderança, orientada pelo planeamento e a estratégia das pessoas, das parcerias, dos recursos e dos processos (DGAEP, 2020).

Para o processo de implementação do CAF funcionar na melhoria do processo educativo é necessária a implicação da liderança, a gestão de topo, e o envolvimento das diversas partes, todos em sintonia. Porém, muitas vezes esse processo é entravado pela enorme dimensão de documentos e de papéis que se acumulam, um dos fatores que dificultam a autoavaliação. Como cabe à gestão de topo criar e promover uma estrutura que permita resolver os desafios que surgem diariamente, mais facilmente o faria se tivesse disponível à mão uma aplicação para a autoavaliação da escola. É, porém, necessário que a aplicação permita o envolvimento de todas as partes interessadas, com a finalidade de ser utilizada de forma a orientar a escola num processo de melhoria contínua.

No programa que propomos, cada escola define as linhas de ação concertadas com os objetivos estratégicos, traduzidos em indicadores e metas que permitam uma monitorização e controlo da gestão estratégica das Escolas.

Neste contexto, formulei um questionário para perceber o que as pessoas acham da ideia de uma aplicação de autoavaliação para a melhoria de toda a estrutura de ensino, direcionado para a Educação Pré-escolar, por ser a base da educação básica.

Neste sentido, surge a questão: como poderia contribuir para a qualidade da educação a autoavaliação da escola com a implementação do CAF, sendo esta feita através de uma aplicação informática?

O presente estudo é estruturado em duas partes distintas. Numa primeira secção é realizado um enquadramento teórico, revendo as contribuições dos autores que influenciaram o desenvolvimento da temática em questão. A segunda parte consiste no delineamento metodológico, o qual descreve a abordagem escolhida para a recolha de informação que serviu de base para o diagnóstico organizacional realizado.

O plano de intervenção apresentado, após a conclusão do diagnóstico organizacional realizado, deverá elencar um conjunto de ações determinantes e evolutivas, na medida do adequado, para a organização e para os que nela prestam serviço, facultando o envolvimento de todos num processo participativo, constante e sustentado que se julga que virá a ser de grande utilidade.

Devido aos constrangimentos temporais e às limitações impostas pelo número de páginas de um projeto de intervenção de mestrado, o presente trabalho prepara uma prova conceito a ser aplicado num projeto piloto.

CAPÍTULO 1

Diagnóstico

1.1. A dificuldade da autoavaliação na escola

Com o avanço da globalização, as organizações deparam-se com um ambiente altamente competitivo, o que as leva à busca constante de inovação e adaptação. Podemos estabelecer a Escola como organização que tem a função do Ensino. Segundo Etzioni, citado por Costa (1996, p.10), “as organizações são unidades sociais ou agrupamentos humanos intencionalmente construídos e reconstruídos de modo a atingir objetivos específicos”.

Diferentes organizações têm objetivos distintos e estão estruturadas internamente de modo que os seus elementos tenham tarefas diferenciadas. Há grupos diferentes e diferentes especializações em termos de trabalho (Falcão, 2013). As exigências são diversas, tanto dos Encarregados de Educação, como do Ministério da Educação e da Comunidade Europeia.

Conforme defendido por Bolívar (2014) as políticas educacionais destinadas a melhorar as escolas não têm tido muito sucesso até agora. Refere que as mudanças devem ocorrer ao nível da gestão escolar, onde o processo de implementação e interpretação da política educacional acontece. Neste contexto, destaca a importância de novas formas de regulamentação da educação, que envolvem a participação de diversos atores no processo de gestão e aprimoramento das escolas, sendo a capacidade de mobilizar as diferentes partes interessadas fundamental, garantindo assim que todas as crianças têm o direito a receber uma educação de qualidade em todas as escolas.

A principal solução para garantir uma educação de qualidade é a autoavaliação do desempenho organizacional. Esta envolve toda a comunidade escolar no processo de melhoramento da escola, podendo ser realizado através do modelo CAF Educação. Como referem Nolasco e Duarte (2018) o CAF demonstra um impacto surpreendente na implementação das práticas pedagógicas e ao nível do ensino aprendizagem. A grande dificuldade das organizações escolares é inovarem no seu processo de melhoria, inibindo-as de alcançarem transformações profundas.

É essencial estabelecer a visão, a qual deve ser construída e partilhada pela comunidade educativa, de acordo com a perspectiva de Bolívar (2012). Sem o ideal da escola onde se quer estar, sem direção do caminho devidamente traçado, por mais dados de diagnóstico existentes, estes nunca serão suficientes.

A autoavaliação começa com um diagnóstico inicial que fornece dados da realidade e identifica as áreas a melhorar, levando à construção de um plano de melhorias, seguindo-se a

mobilização de recursos para a sua implementação e a avaliação dos resultados atingidos. Para Guerra (2002) “A observação sistemática, a entrevista aos participantes, a análise dos documentos da instituição, etc., permitem aprofundar a compreensão do que acontece no âmbito escolar”.

A autoavaliação, como o nome indica, é realizada pelos agentes que desempenham os diversos papéis sociais da escola. Esta avaliação prende-se com a dificuldade de avaliar a escola pelas partes, alunos e professores, tendo em conta que realizam um juízo sobre as suas condutas, existindo assim a necessidade de um referencial que permita aos diversos atores fazer ponderações entre as práticas, os resultados e um ideal de organização, como sugerido por Nolasco (2019).

Produzindo um conhecimento aprofundado sobre a escola, permite à gestão preconizar mudanças. Oliveira Rocha (2005) define que “Dirigir eficazmente uma organização não é zelar para que se cumpram regras, nem ter a solução para todos os problemas, é pôr mais à disposição das unidades para que prossigam a melhoria contínua dos serviços”, esta melhoria define os processos básicos e os seus clientes, identificar as necessidades dos clientes de cada processo, analisar as suas tarefas e verificar se podem simplificar ou eliminar determinadas tarefas que não representam valor para o cliente, estabelecer os indicadores de funcionamento, mede de forma periódica os indicadores e deteta as causas de funcionamento incorreto e introduzir as correções necessárias. Apesar de Oliveira Rocha se referir à avaliação no Ensino Superior, é claramente transversal a todos os níveis de Ensino, desde a Educação Pré-Escolar ao Ensino Básico e Secundário.

Este último parágrafo destaca a importância de garantir que a avaliação interna tenha um padrão de referência, que permita a todos os envolvidos fazerem a sua avaliação baseada na comparação entre as práticas e os resultados, em conformidade com um modelo ideal de organização escolar. Por isso questionamos Educadores de Infância e Professores de 1ºCiclo sobre a importância da Educação pré-escolar e como é feita a sua autoavaliação para a melhoria da qualidade, para perceber a perspetiva de quem prepara as crianças e de quem as recebe num novo ciclo educativo.

1.2. Campo de pesquisa e técnicas de investigação

A presente investigação passou por compreender e interpretar a realidade a partir das perceções dos diversos atores sobre a importância da Educação Pré-escolar e da autoavaliação da mesma.

Há uma variedade de recursos de observação científica disponíveis, tais como questionários, entrevistas, técnicas de observação direta e muito mais. A seleção desses recursos depende dos objetivos da pesquisa, das hipóteses de trabalho, das características da amostra e dos recursos e meios disponíveis.

1.2.1. A seleção do instrumento de observação e as suas limitações

A técnica de investigação que decidimos adotar para esta investigação foi o inquérito por questionário, pois acreditamos que é a abordagem mais adequada para alcançar os objetivos do estudo. O meu principal objetivo com o questionário é investigar a necessidade de autoavaliação no ensino, mais especificamente no pré-escolar (e a sua importância) como a base de todo o ensino, como forma de gerar qualidade no sistema de ensino, para a melhoria do mesmo, validando a necessidade do nosso programa. Trata-se de uma ferramenta eficaz para a recolha de dados quantitativos, uma vez que permite um grande número de participantes, bem como padronizar perguntas, garantindo que todos os participantes recebam as mesmas perguntas pela mesma ordem, assegurando a consistência na recolha dos dados. Os questionários foram distribuídos e recolhidos de forma eletrónica, garantindo de forma eficiente o anonimato e facilitando a análise, pois estão estruturados, podendo ser facilmente submetidos à análise estatística. Os questionários tornam-se úteis pois procuram avaliar opiniões dos participantes. O meu interesse é recolher dados de forma sistemática e organizada sobre um grupo específico de indivíduos, de todo o país, permitindo comparações com base nas informações obtidas, assim perceber se uma aplicação informática para formalizar a autoavaliação é uma proposta. No entanto, é importante ressaltar que o uso de questionários, assim como qualquer outro instrumento de pesquisa, possui limitações. Além da possibilidade de baixa taxa de respostas ou de respostas inválidas, a principal limitação reside na forma como as informações são obtidas.

É importante considerar que as respostas podem ser subjetivas, influenciadas pela informação disponível para o respondente ou pela intensão de transmitir determinadas informações.

Outra restrição deste instrumento de observação está relacionada com a linguagem utilizada. O quadro de referência do investigador que elabora o questionário, em termos de conceitos, pode não ser o mesmo dos inquiridos. As inevitáveis diferenças podem levar a erros e variações na interpretação das respostas.

Por último, a conceção e a administração do questionário podem conter aspetos imprevistos que não foram identificados durante o pré-teste e que podem influenciar os resultados. Por exemplo a limitação das opções de resposta para evitar uma grande dispersão pode ser um desses aspetos imprevistos.

1.2.2. A estrutura dos questionários

Apesar das limitações do questionário, optei por utilizá-lo como instrumento de observação, devido às condições de observação necessárias para coletar os dados pretendidos. A facilidade de distribuição via email para todos os agrupamentos de escola do país e a facilidade de respostas num curto espaço de tempo no conforto do próprio telemóvel, permitiu obter um grande número de respostas.

Considerando os objetivos de diagnóstico da Educação Pré-escolar como preparação fundamental para a escola, e a sua autoavaliação como promoção da melhoria da qualidade, foi elaborado um questionário com 19 perguntas, entre elas perguntas fechadas e abertas, projetadas para localizar e classificar as respostas em categorias objetivas predefinidas. Em algumas questões, permitiu a recolha de dados adicionais de opinião relevantes para o estudo.

O questionário (Anexo I) encontra-se subdividido em dois blocos, com o seguinte conteúdo: i) A importância da Educação Pré-escolar na preparação para a Escola; ii) A autoavaliação do trabalho realizado para a melhoria da qualidade. Esta divisão do questionário permite abordar estes diferentes aspetos de forma organizada e sistemática .

A elaboração do questionário foi concretizada por meio de uma plataforma fornecida pelo Iscte, a Qualtrics, disponibilizada online, distribuído por email, para todos os Agrupamentos de Escolas, Associações de Professores de 1º ciclo e de Educadores de Pré-escolar, assim como para a Associação de Profissionais de Educação de Infância (APEI) e a FENPROF, para que distribuíssem pelos seus associados. Nesta plataforma os inquiridos responderam às perguntas, submeteram-nas, respeitando todas as garantias de confidencialidade. Este método, além de ser rápido e fiável, também tem a vantagem de eliminar os problemas de contagem e permite tratar de forma célere os dados. Mas reconhecemos as limitações deste tipo de estudo, apesar de ter uma amostra de quase 300 questionários submetidos no Qualtrics estes não são representativos de toda a comunidade educativa escolhida para a aplicação deste questionário.

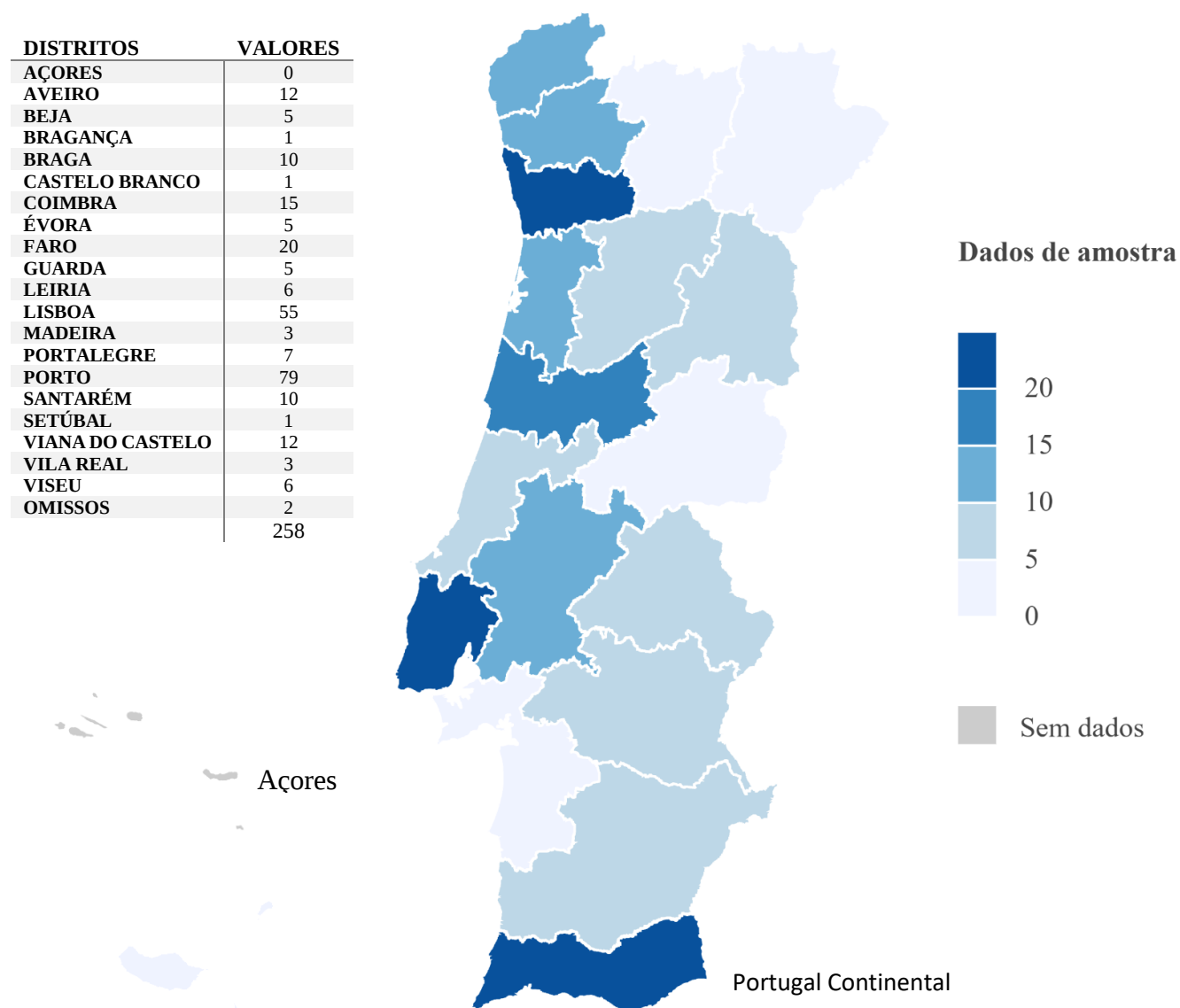
Após o período de recolha das respostas, os dados foram exportados do Qualtrics para o SPSS, tendo sido eliminados 30 questionários cujas respostas eram inválidas.

O tratamento de dados foi feito através do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), nas componentes da análise descritiva.

1.2.3. População e Amostra

Escolhemos adotar uma abordagem de amostragem intencional não aleatória, onde selecionamos deliberadamente um grupo seletivo para responder ao questionário, os Educadores de Infância, que preparam as crianças para a Escola, e os Professores de 1º Ciclo, que recebem as crianças na Escola. Foram enviados por email os questionários para todos os Agrupamentos do País, Associações de Professores de 1º ciclo e de Educadores de Pré-escolar, assim como para a Associação de Profissionais de Educação de Infância (APEI) e a FENPROF. Recebemos 288 questionários, sendo 30 excluídos por serem inválidos. Logo, foram considerados 258 questionários válidos.

O gráfico 1 resume os dados das respostas dadas dos diversos distritos do país.



1.3. Tratamentos de Dados

1.3.1. Análise descritiva de frequências

Após inserirmos os dados das respostas do nosso inquérito na base de dados SPSS, realizamos uma análise descritiva de frequências.

Do universo das 258 respostas válidas, 122 são Professores do 1ºciclo de Ensino básico público e 136 são Educadores de infância. Destes, 125 são profissionais do ensino público e 11 trabalham em Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). As variações de idade das diversas respostas vão entre os 26 e os 66 anos de idade. Verifica-se que 58,9% das respostas são idades acima dos 51 anos

TABELA 2 - PERCENTAGEM DE RESPOSTAS POR IDADE

26-39	13	5,2%
40-50	90	35%
51-60	152	58,9%
OMISSOS	2	1,2%
	258	100%

TABELA 3 - EDUCADORES DE INFÂNCIA POR SETORES

PÚBLICO	125	91,9%
IPSS	11	8,1%
	136	100%

1.3.2. A importância da educação Pré-escolar

Foi solicitado aos inquiridos que respondessem à questão de saber se seria essencial o pré escolar para o desenvolvimento das crianças, e verificamos que 257 das respostas foram positivas (99,6%) e apenas 1 dos inquiridos é que respondeu que não (0,4%), como mostrado na tabela 4.

TABELA 4 - ACHA QUE É ESSENCIAL O PRÉ-ESCOLAR PARA O DESENVOLVIMENTO DA CRIANÇA

SIM	257	99,6%
NÃO	1	0,4%
	258	100%

Sobre a opinião se o Pré-escolar deveria ser obrigatório em vez de facultativo, obtivemos 257 respostas, sendo uma resposta omissa. 232 responderam que sim, obtendo uma percentagem de 90,3%, contra 25 respostas negativas (9,7%), considerando estas respostas validam o Pré-escolar como fundamental.

TABELA 5 - ACHA QUE O PRÉ-ESCOLAR DEVERIA SER OBRIGATÓRIO, EM VEZ DE FACULTATIVO?

SIM	232	90,3%
NÃO	25	9,7%
	257	100%
OMISSOS	1	
	258	

Ao questionar a razão por que deveria ser obrigatório, muitos responderam *“Preparar as crianças com as competências para o início do 1º ciclo”*, e para outros a principal razão é a criança, quando respondem *“Porque é preponderante para um desenvolvimento a todos os níveis da criança”*, *“Porque prepara para a vida”*. Há ainda, por outro lado, os inquiridos que respondem que uma depende da outra, *“Por forma a promover um desenvolvimento integral da criança e consequentemente do sistema educativo”*.

Uma opinião mais reflexiva, descreveu que *“Sim o pré-escolar é importantíssimo e deveria ser obrigatório. O Jardim de Infância é uma etapa muito importante no processo de desenvolvimento e crescimento da criança. Cada vez mais as crianças estão privadas do brincar, experimentar, socializar, comunicar/ falar, isto porque estamos vivendo numa sociedade egoísta e desprendida de valores, onde falta a atenção dos pais ou encarregados de educação, pois é mais importante para eles estarem no telemóvel/tablets nas redes sociais ou jogos em vez de brincarem, falarem, jogarem, passearem com os filhos, optando bem cedo em pôr as crianças com écrans para as entreterem, notando-se na idade pré-escolar um défice significativo na área da fala/linguagem, na motricidade global e fina...”*.

Estas respostas validam a importância do Pré-escolar, como a base do sistema educativo, o pilar do desenvolvimento humano para a vida futura, contrariando eventualmente tendências nocivas da sociedade no desenvolvimento das crianças.

Quando questionados a partir de que idade as crianças deveriam entrar no Pré-escolar, a escolha com maior percentagem é a idade dos 3 anos, com 195 respostas (77,1%), ao passo que cerca de 50 respostas assumem a idade dos 4 anos (19,8%) e apenas 8 dos inquiridos (3,2%) acham que a idade dos 5 anos é suficiente. Quando questionados por que razão escolhem a idade que acham adequada para o ingresso do Pré-escolar, respondem *“É idade de entrada na EPE, fase da vida da criança em que as suas capacidades estão em pleno desenvolvimento”*.

Outros consideram “Visto as OCEP serem dos 3 aos 6 anos, a criança completaria um ciclo de ensino”, “Para gradualmente desenvolver... as competências necessárias até à entrada no 1º ciclo”.

TABELA 6 - A PARTIR DE QUE IDADE DEVE A CRIANÇA INGRESSAR NO PRÉ-ESCOLAR?

3 ANOS	195	77,1%
4 ANOS	50	19,8%
5 ANOS	8	3,2%
	253	100%
OMISSOS	5	
	258	

Quando questionamos se existia diferença entre crianças que tenham tido a oportunidade ou não de frequentar o pré-escolar, dos questionários válidos, 98,8% concordam que sim, existem diferenças, e apenas 1,2% respondem que não existe diferença.

TABELA 7- NA SUA EXPERIÊNCIA VERIFICA DIFERENÇAS ENTRE AS CRIANÇAS COM E SEM PRÉ-ESCOLAR?

SIM	242	98,8%
NÃO	3	1,2%
	245	100%
OMISSOS	13	
	258	

Foi solicitado aos inquiridos que nos indicassem qual o domínio de aprendizagem essencial a adquirir no pré-escolar, por ordem de importância, em que 1 é mais importante e 4 menos importante. A tabela 8 apresenta as opções que foram mais escolhidas pelos inquiridos. Na opinião dos inquiridos, o domínio da linguagem é o mais importante e o domínio da matemática o menos importante.

TABELA 8 - O DOMÍNIO ADQUIRIR NO PRÉ-ESCOLAR

ORDENE DE 1 A 4 POR ORDEM DE IMPORTÂNCIA

	1		2		3		4		TOTAL
	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	
1.DOMINIO MOTOR	42.64%	84	24.37%	48	13.20%	26	19.80%	39	197
2.DOMINIO ARTISTICO	12.18%	24	27.41%	54	34.01%	67	26.40%	52	197
3.DOMINIO LINGUAGEM	44.16%	87	24.37%	48	25.89%	51	5.58%	11	197
4.DOMINIO MATEMÁTICA	1.02%	2	23.86%	47	26.90%	53	48.22%	95	197
	100%	197	100%	197	100%	197	100%	197	
OMISSOS									61
TOTAL									258

Este bloco de questões sobre a importância da Educação Pré-escolar na preparação para a Escola demonstra claramente que cada vez mais é perceptível que o desenvolvimento das crianças é necessário e de extrema importância. Foi assim validada a nossa ideia sobre o efeito positivo de uma boa base de formação para a evolução com qualidade no sistema de ensino. Para verificar esta afirmação passamos à segunda parte do questionário que descreve a avaliação do sistema educativo.

1.3.3. Avaliação do sistema educativo

A avaliação do sistema educativo é imprescindível para a implementação de ações de melhoria através do CAF, por isso, pretendemos com o questionário saber se a avaliação é ou não efetuada, e, em caso afirmativo, qual o modelo de avaliação é mais utilizado. Outro dos aspetos que se pretende averiguar é a forma como os inquiridos encaram estas avaliações, o que, a seu ver, deveria ser avaliado e se considerariam útil a utilização de uma aplicação informática para o efeito.

TABELA 9 - NA SUA OPINIÃO, A AVALIAÇÃO DO SISTEMA EDUCATIVO É NECESSÁRIA?		
SIM	213	89,9%
NÃO	24	10,1%
	237	100%
OMISSOS	21	
	258	

Dos dados apurados, apresentados na tabela 9, concluímos que 89,9% do universo de inquiridos concorda que a avaliação do sistema educativo é necessária. Apenas 10,1% não considera a avaliação importante.

Quando questionados sobre se existe no local de trabalho algum tipo de avaliação, verifica-se que a grande maioria efetua avaliação (94,9%), tendo apenas 12 inquiridos respondido negativamente (5,1%).

TABELA 10 - NO SEU LOCAL DE TRABALHO, É FEITO ALGUM TIPO DE AVALIAÇÃO?		
SIM	255	94,9%
NÃO	12	5,1%
	237	100%
OMISSOS	21	
	258	

Quanto ao tipo de avaliação, obtivemos respostas em todos os tipos de avaliação. Na grande maioria é feita através de autoavaliação (48,9%), em 21,3% das respostas a avaliação é efetuada através de avaliação por competências, seguindo-se com 15,4% das respostas em que a avaliação é uma avaliação conjunta, sendo que 10,4% dos inquiridos assume que a sua avaliação laboral é feita pelo seu superior imediato. Com menor expressividade é utilizada a avaliação por objetivos, com 1,8% das respostas, a avaliação 360° tem uma percentagem de 1,4% da informação recolhida e com 0,9% dos dados a avaliação realizada pela satisfação dos funcionários. Como mostra a tabela 11.

Foi solicitada aos inquiridos como se sentem relativamente ao modelo de avaliação e a sua grande maioria sente-se prejudicada, descrevendo: *“Injusta. Eu escrevo a minha autoavaliação, que depois é lida por alguém que na maioria das situações nunca observou e partilhou da minha prática pedagógica”*, e *“Para já, ..., neste aspeto, a avaliação é apenas factual e não premeia o mérito de cada um, baseia-se nas quotas disponíveis.”*; *“Ingrata. Porque recebo uma nota que depois não é aprovada”*; *“Nada de especial. Pois nada interfere que exista uma modificação ou alteração no modelo de ensino e aprendizagem.”*

Por outro lado, alguns dos inquiridos esclarecem que veem a avaliação como sendo *“Importante para o desenvolvimento pessoal e profissional do docente, no sentido de ajudar a melhorar os resultados escolares dos alunos e a qualidade das suas aprendizagens, com base nas suas práticas”*. A avaliação pode fazer a diferença, pois como referido *“Trabalhar num agrupamento TEIP implica uma monitorização sistemática de práticas, ações, atividades e metas. Por vezes é exaustivo, do ponto de vista burocrático, mas essencial para a melhoria da nossa ação”*. *“Serve como uma reflexão crítica de modo a melhorar a prática pedagógica”* e pode ser *“um ponto da situação, para continuar ou corrigir”*.

TABELA 11 - QUE TIPO DE AVALIAÇÃO É FEITA

AUTOAVALIAÇÃO	108	48,9%
AVALIAÇÃO POR SUPERIOR IMEDIATO	23	10,4%
AVALIAÇÃO CONJUNTA (SUPERIOR IMEDIATO E AVALIADO)	34	15,4%
AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS	47	21,3%
AVALIAÇÃO SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	2	0,9%
AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS	4	1,8%
AVALIAÇÃO 360°	3	1,4%
	221	100%
OMISSOS	37	
	258	

Foi questionado aos inquiridos se deveria ser feita uma avaliação da instituição pré-escolar, e a uma grande parte, 46,6%, concorda que o pré-escolar deveria ser avaliado, mas a totalidade das repostas negativas e indecisas perfaz um total 53,4%, onde apenas 11,2% responde decididamente que não, e 20,2% talvez, e 22% não sabe se deve ou não ser avaliado ou prefere simplesmente não responder, o que leva a pensar que não há certezas entre os inquiridos, que a avaliação pode levar à melhoria da qualidade do ensino, como representado na tabela 12.

TABELA 12 - ACHA QUE DEVERIA SER FEITA UMA AVALIAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PRÉ-ESCOLAR

SIM	104	46,6%
NÃO	25	11,2%
TALVEZ	45	20,2%
NÃO SEI/PERFIRO NÃO RESPONDER	49	22,0%
	223	100%
OMISSOS	35	
	258	

Apenas aos inquiridos que responderam que sim foi possível responder à próxima questão, sendo um total de 104 inquiridos, questionados sobre o que deveria ser avaliado, entre o desenvolvimento das crianças, as componentes curriculares, o desempenho dos profissionais, as instalações e equipamentos, processos metodológicos/prática pedagógica, a gestão de topo, a comunicação, os programas de apoio e parcerias e outros parâmetros. Nesta questão foi possível escolher mais do que uma das respostas propostas, o que permite estabelecer quais as prioridades dos inquiridos nos parâmetros que deveriam ser avaliados.

Na tabela 13 fica perceptível a opinião dos inquiridos sobre as prioridades do que deveria ser avaliado em primeiro lugar: o desenvolvimento da criança é assumido como essencial, de seguida, para surpresa, são consideradas as instalações e os equipamentos para exercer a função de educador e só depois, em terceiro lugar, é que é colocado o desempenho dos profissionais, em quarto lugar o processo de metodologia/prática pedagógica, em quinto lugar as componentes curriculares, em sexto lugar a comunicação, em sétimo lugar os programas de apoio e parcerias, em oitavo lugar a gestão de topo e por último lugar, em nono, ficaram outros parâmetros.

TABELA 13 - SE SIM, O QUE DEVERIA SER AVALIADO?

DESENVOLVIMENTO DAS CRIANÇAS	70	67,3%	1º
COMPONENTES CURRICULARES	30	28,8%	5ª
DESEMPENHO DOS PROFISSIONAIS	58	55,7%	3ª
INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS	59	56,7%	2ª
PROCESSO DE METODOLOGIA-PRÁTICA PEDAGÓGICA	53	50,9%	4º

GESTÃO DE TOPO	16	15,38%	8°
COMUNICAÇÃO	29	27,8%	6°
PROGRAMAS DE APOIO E PARCERIAS	25	24,0%	7°
OUTROS	5	4,8%	9°
SIM VALIADADOS	104		

Por último analisamos se seria útil uma aplicação informática que facilitasse o processo de avaliação e 82,2% dos inquiridos concorda que seria útil, contra 17,8% dos inquiridos que acha que não. Desta forma, podemos aceitar a nossa proposta de realização de programa informático de avaliação interna, como fica visível na tabela 14.

TABELA 14– SE HOUVESSE UMA APLICAÇÃO DE INFORMÁTICA QUE FACILITASSE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO INTERNO, SERIA ÚTIL?

SIM	175	82,2%
NÃO	38	17,8%
	213	100%
OMISSOS	45	
	258	

1.3.4. Conclusões dos dados e modelo de análise

Nesta fase serão abordadas as conclusões obtidas através da análise dos resultados obtidos.

Encaminhámos os questionários, por email, ao maior número de agrupamentos, instituições de ensino, associações de educadores de Infância (APEI) e professores (FENPROF), com o propósito de perceber se a Educação de Infância é considerada importante para o futuro académico das crianças bem como para perceber a perspectiva de quem os prepara para a escolarização e de quem os recebe na escola. O nosso questionário subdivide-se em duas grandes partes, análise diagnóstica sobre a Educação pré-escolar e a avaliação do sistema educativo.

Nas conclusões que tiramos para análise diagnóstica da Educação Pré-escolar podemos verificar o seguinte:

A grande maioria dos profissionais que estão na Educação de Infância e de Professores de 1º ciclo encontra-se acima dos 51 anos (58,9%).

Sendo 99,6% dos inquiridos a favor da educação Pré-escolar, podemos considerar que a mesma é verdadeiramente forte e importante, entre os docentes e educadores, para a base do sistema educativo, sendo um pilar para o desenvolvimento humano. Cerca de 90,3% considera mesmo que a Educação Pré-escolar deveria ser obrigatória, pois é preponderante para o desenvolvimento de todas as competências (manuais, motoras, verbais e sociais) de um criança, permitindo a igualdade de aprendizagem para todos.

Percebemos que a idade de acesso à Educação Pré-escolar, na opinião dos inquiridos (77,1%) deveria ser aos 3 anos de idade. Questionado o motivo respondem que as OCEP têm um período dos 3 aos 6 permitiria completar um ciclo de ensino, dando tempo às crianças para a aquisição de todas as competências essenciais para a entrada no 1º ciclo.

Confirmou-se igualmente que 98,8% dos nossos inquiridos conseguem verificar diferenças entre as crianças que tiveram Educação Pré-Escolar antes do acesso à escola em relação às que não tiveram.

A importância da Educação Pré-escolar na preparação para a Escola demonstra que cada vez mais é perceptível que o desenvolvimento das crianças é necessário e de extrema importância, confirmando a ideia de que uma boa base de formação permite uma boa evolução dentro do sistema de ensino.

A avaliação do sistema educativo é uma necessidade, a implementação de ações de melhoria através do CAF, uma opção. Por isso pretendemos verificar se a avaliação é feita ou não, sendo que o é. E que tipo de avaliação é mais utilizado, sendo a autoavaliação. Como os inquiridos sentem esta avaliação e o que, para eles, deveria ser avaliado, não tende a ser o que é de facto. E se uma aplicação informática poderia ser útil, o que foi reconhecido.

A segunda parte do questionário descreve a avaliação do sistema educativo, onde verificamos que:

A grande maioria (89.9%) concorda que a avaliação do sistema educativo é necessária; Verifica-se que 94,9% dos inquiridos realiza avaliação no local de trabalho, mas esta é feita de diversos tipos de avaliação; A autoavaliação, com 48,9%, com 21,3% a avaliação por competências, com 15,4% a avaliação conjunta, com 10,4% a avaliação pelo seu superior imediato, a avaliação por objetivos com 1,8%, a avaliação 360º com 1,4% e com 0,9% a avaliação pela satisfação dos funcionários.

Com tantos tipos de avaliação como podemos garantir qualidade na avaliação do sistema educativo, se a realizamos de modos diferentes?

Verificamos que 46,6% dos inquiridos assumem que a avaliação na Educação Pré-escolar deveria ser feita, mas percebemos que num somatório de outras modalidades de resposta 53,4% responde que não, talvez ou não sei/preferi não responder, o que leva a questionar se existe certezas de que a avaliação fará diferenças no sistema de educação.

Quando questionamos como sente a avaliação, uns consideram-na *“Injusta”*; *“Ingrata”*; *“Nada de especial em nada interfere”*, mas outros vêem-na como *“importante, desenvolvimento pessoal, modo de melhorar a prática pedagógica”*.

No total dos inquiridos que responderam ser importante a avaliação na Educação Pré-escolar, questionamos o que deveria ser avaliado e qual a sua prioridade:

- 1- desenvolvimento das crianças (67,3%);
- 2- as instalações e equipamentos (56,7%);
- 3- o desempenho dos profissionais (55,7%);
- 4- os processos de metodologia/prática pedagógica (50,9%)
- 5- as componentes curriculares(28,8%);
- 6- a comunicação (27,8%)
- 7- os programas de apoio e parcerias (24,0%)
- 8- a gestão de topo (15,8%)
- 9- outros parâmetros (4,8%)

Conclui-se desta forma que o desenvolvimento da criança é a prioridade, mas que o espaço que permite este desenvolvimento pode ser influenciador do desempenho dos profissionais. A prática pedagógica é um pilar para atingir os objetivos da componente curricular bem como a comunicação e os programas de apoio e o apoio da gestão de topo que são igualmente fundamentais para a melhoria do trabalho dos profissionais.

Quando questionados sobre a utilização de uma aplicação informática facilitadora do processo de avaliação, 82,2% dos inquiridos concordaram, o que sustenta a ideia do nosso projeto.

CAPÍTULO 2

Objetivos

O objetivo do presente projeto é preparar a realização de uma prova conceito de um programa de avaliação interna (PAI), o que implica perceber a fundo a definição do conceito de qualidade e como este evoluiu, escolher o modelo de qualidade e entendê-lo, bem como compreender o funcionamento do CAF e explorá-lo em todas as suas funcionalidades com vista, à melhoria da qualidade do processo educativo.

2.1. A evolução da qualidade

A evolução da qualidade remota desde as abordagens iniciais de “Inspeção” e da perspectiva da produção, até à abordagem atual da gestão da Qualidade Total ou Total Quality Management (TQM) e da satisfação do cliente.

São diversos os autores que procuraram fornecer, com base no seu conceito de qualidade, abordagens e técnicas que ajudassem as organizações a compreender e implementar a gestão da qualidade.

O conceito de qualidade remonta ao início da industrialização (Shewhart, 1931), quando se criou a base das teorias de Deming, abordagem essa que defendia a prevenção e atuação sobre o processo e introduzindo as técnicas estatísticas no controlo dos processos. Feigenbaum (1951) introduziu o controlo total da qualidade. Já Crosby (1979) defendia que o padrão de desempenho deveria visar os “0 defeitos”, alegando que a prevenção seria a melhor abordagem à gestão da qualidade.

Entre os mestres japoneses destacam-se Ishikawa (1986), pioneiro dos círculos de qualidade, Taguchi (1986) que abordou os custos da “não qualidade”, e Imai (1986) que desenvolveu a filosofia Kaizen que significa “o ato de melhoria; mudar para melhor”.

Segundo Deming (1986), autor do Ciclo PDCA ou ciclo de Deming, a qualidade deve-se dirigir às necessidades dos consumidores, demonstrando uma visão sistémica da qualidade e uma abordagem de redução das variações no sistema através de processos de melhoria. Elaborou os “14 princípios para a transformação da gestão” e desenvolveu o “sistema de conhecimento profundo”. É uma metodologia composta por quatro fases interligadas e consecutivas, nomeadamente, planear a ação (Plan), executar aquilo que foi planeado (Do), verificar o que foi executado (Check) e agir em resultado da monitorização feita (Act).

Para Juran (1988) a qualidade é a adequação ao propósito ou uso, tendo desenvolvido uma abordagem que tinha como base as etapas do planeamento, controlo e melhoria da qualidade.

Segundo Oakland (1995), a qualidade é simplesmente satisfazer os requisitos dos clientes. É o criador de um modelo que se sustenta em quatro pilares: planejamento, desempenho, processo e pessoas, introduzindo desta forma a filosofia da gestão Total Quality Management.

Já para Dooley (s.d.), o conceito de qualidade tem evoluído entre três paradigmas, o “caveat emptor”, o do controle de qualidade e por último, da gestão de qualidade total (TQM).

O autor determina que o último paradigma, o da gestão da qualidade total (TQM), é o tipo de gestão que introduz várias mudanças na prática da qualidade, nomeadamente, o envolvimento global de todas as pessoas da organização, inovação dos métodos do processo de qualidade, reconhecimento da importância da qualidade na sobrevivência da organização, a qualidade deixa de ser considerada apenas nos produtos e passa a ser incluída nos serviços (Dooley, s.d.).

É importante perceber a diferença entre um produto e um serviço, na sua complexidade e como se diferencia a qualidade.

Como Oliveira Rocha (2005) refere, existe a diferença entre produtos e serviços. Em termos dos produtos parece simples, como se se tratasse “duma operação de engenharia”, mas no que se refere aos serviços as coisas tornam-se mais difíceis. Os serviços podem variar, mas têm quatro características fundamentais, estes são mais ou menos intangíveis, pois são “desempenhos não objetos”, são atividades ou um conjunto de atividades, são por norma produzidos e consumidos conjuntamente, onde o consumidor participa no processo de produção, como é o caso da educação. Relativamente à qualidade da educação pré-escolar, onde o educador estimula a aprendizagem, a criança interage aprendendo, adquirindo habilidades e, através da experiência, retendo aquisições. Para além destas quatro características principais, existem outras como a heterogeneidade dos serviços, porque nem todos os consumidores têm as mesmas prioridades, consequentemente as mesmas necessidades, o que vai complicar o processo de avaliação. Os serviços não podem ser mantidos em stock, nem comportam a transferência de propriedade.

O processo torna-se mais complexo porque existe uma diversidade de serviços que não são apreciados da mesma forma, como a educação e a ida a um restaurante, o consumidor tem expectativas relativas a um determinado serviço, onde espera que determinadas rotinas sejam cumpridas, o que leva o consumidor a fazer a comparação entre a qualidade técnica e a forma como foi prestado o serviço, com bases nas suas expectativas, tornando a “qualidade final o resultado entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada” (Oliveira e Rocha, 2005, p.29). As expectativas dos encarregados de educação e a sua experiência da educação pré-escolar fazem parte deste projeto, os pais esperam sempre um ensino de qualidade para os seus

filhos, exigindo que determinadas rotinas sejam cumpridas e que aprendizagens sejam adquiridas, percebendo que esta é apenas uma parte da avaliação de serviço, este deve ser avaliado num todo.

Na literatura existem vários modelos através dos quais é possível avaliar um serviço, existindo uma relação indissociável entre a avaliação e a qualidade. A qualidade da educação deve ser procurada “através de um processo avaliativo que esteja ao serviço da formação, favorecendo a apropriação do conhecimento eminentemente emancipador numa expectativa dialético-crítica” (Cappelletti, 2015, p.101). Esta avaliação deve ter um conjunto de informações recolhidas num processo avaliativo, mas estas não devem ser percebidas como um formulário a preencher, devem ter em consideração as relações sociais que se estabelecem durante o processo, assim como as relações que os participantes estabelecem com a situação que está a ser avaliada. “A atitude dialético-crítica da avaliação tem como essência o diálogo, a práxis como processo, a participação como compulsória e como finalidade a transformação social de relevância teórica e social” (Cappelletti, 2015).

A avaliação necessita ser compreendida com uma categoria que engloba todas as dimensões da organização do trabalho pedagógico desenvolvido nas organizações escolares, como Dalben (2002) preconiza, “discutir a aprendizagem, o ensino, o currículo, o projeto pedagógico da escola, o sistema escolar, a formação dos professores e as políticas educacionais de forma geral”(p.16). A avaliação deve aparecer como “ferramenta promotora da qualidade e da eficácia da ação educativa”, “deve ser avaliado num processo que se constitui não só como um meio de análise e de reflexão sobre a organização”, mas também como forma de difundir as “boas práticas pedagógicas, de melhoria de resultados e de constantes aperfeiçoamentos do serviço prestado à comunidade” (Azevedo, 2011, p.63).

2.2. O modelo de qualidade

O conceito de qualidade tem evoluído gradualmente, tornando-se não apenas num fator essencial do produto ou serviço, mas também numa condição estratégica para sobreviver no mercado atual (Lopes, 2009).

É possível referenciar cinco princípios na cultura da organização que implementa um sistema de qualidade total (TQM), como o compromisso da gestão de topo, garantir a satisfação dos objetivos dos clientes, implementar um processo de melhoria contínua, entender a qualidade como um problema de todos os indivíduos da organização e gerir os resultados da qualidade (Ramos Pires, 2007).

Este trabalho baseia-se no modelo de excelência da EFQM®. O modelo não é prescritivo e assume que existem vários caminhos para atingir a excelência. Geralmente é utilizado para diagnosticar o estado de saúde de uma organização através do processo de autoavaliação. Esta autoavaliação permite perceber, de forma panorâmica, as atividades e resultados e assim separar os pontos fortes dos pontos fracos e introduzir melhorias nas áreas mais frágeis. Neste modelo valorizam-se os resultados obtidos como medidor da excelência, uma vez que “para a EFQM®, organizações verdadeiramente excelentes são aquelas que se esforçam para satisfazer os Stakeholders naquilo que devem atingir” (António e Teixeira, 2009, p.131). A EFQM dá uma maior ênfase a componentes com a “Criatividade e Inovação”, “Sustentabilidade”, “Governança Corporativa”, “Agilidade Organizacional”, “Gestão do Risco”, “Promoção dos Produtos e Serviços” e “Gestão de Fornecedores” (EFQM, 2003).

Neste contexto, as organizações pretendem evoluir, tornando-se cada vez mais competitivas, funcionando a Qualidade como uma ferramenta de suporte para que estas possam atingir a excelência dos seus serviços e um desenvolvimento sustentável (Lopes e Capricho, 2007).

O Modelo de Excelência EFQM, versão setor público, é o Common Assessment Framework (CAF), que é estruturado a partir deste modelo. Os modelos de qualidade para o setor público devem ter em conta os valores do setor público, da prestação de contas (accountability), da democracia (perante eleitores) e de gestão (perante responsáveis políticos), de profissionalismo (perante superior), das relações com o público (cliente/cidadãos), das cadeias longas e complexas, dos constrangimentos legais, financeiros e políticos (Gaster 1995, apud Carapeto e Fonseca, 2006).

O modelo do CAF é um retrato de uma organização, baseado na filosofia da TQM. É a representação de todos os aspetos que devem estar presentes na gestão apropriada de uma organização para atingir melhorias nos seus resultados e no seu desempenho, através dos nove critérios do CAF. Como ferramenta TQM, o CAF afirma os conceitos fundamentais de excelência inicialmente definidos pela EFQM e transporta-os para o setor público. Os princípios de TQM e os conceitos de excelência da EFQM são orientações para resultados, foco, liderança e perseverança de propósito, gestão por processos e factos, o envolvimento das pessoas, a melhoria contínua e inovação, o benefício mútuo, as parcerias e a responsabilidade social empresarial (Asensio et al., 2021, p.41).

O CAF diferencia-se do modelo de excelência da EFQM como menos exigente, sendo apropriado para as organizações iniciarem o processo de implementação da TQM, mas menos sistemático (Bovaird e Loffler, 2003). É considerado uma ferramenta de autoavaliação simples

e facilitadora na sua utilização e de simples percepção dos seus propósitos. “A CAF é uma ferramenta de autoavaliação para apoiar as organizações públicas no aperfeiçoamento das organizações e na facilitação da disseminação de ideias de gestão entre os Estados-Membros” (Pollit&BouckHaert, 2017, p.269). Usar o CAF, fornece uma estrutura simples e fácil de usar, adequada para uma autoavaliação de organizações (Asensio et al. 2021, p.15).

O modelo do CAF (DGAEP, 2020) refere a premissa “de que excelentes resultados no desempenho organizacional” nos cidadãos/alunos, nas pessoas e na sociedade, são alcançados através da liderança e da forma como esta aplica a estratégia e o planeamento, as pessoas, os processos, os recursos e as parcerias, analisando em simultâneo as diversas vertentes da organização, numa abordagem holística da avaliação de desempenho.

Na introdução do CAF (DGAEP, 2007) é esclarecido que a gestão pública e a qualidade do setor público apresentam um conjunto de condições especiais, porque as organizações públicas têm pré-condições especiais de base, comuns à nossa cultura política, social e administrativa Europeia, como: a legitimidade (democracia parlamentar), imperativo da lei e comportamento ético baseado nos valores e princípios comuns como transparência, responsabilidade, participação, diversidade, equidade, justiça social, solidariedade, colaboração e parcerias.

O CAF surge em 2002, foi revisto com a publicação da 2º versão, apresentada na 4ª Conferência da Qualidade em setembro de 2006, sendo designado por CAF 2006. Nesta versão incide-se mais sobre a modernização, inovação e gestão da mudança, assim como na governação e nos valores públicos europeus. Foram feitos ajustes aos conteúdos dos critérios, realizadas clarificações de conceitos e criadas linhas orientadoras mais pormenorizadas.

A 4º versão surge com o CAF 2013, especificamente direcionado para a Educação, destinado a todas as instituições de ensino e formação da Europa, independentemente do seu nível – “do pré-escolar ao ensino superior e à aprendizagem/formação ao longo da vida” (CAF 2013, p.9).

Por último, a 5ª versão do modelo é a CAF 2020. As atualizações concretizadas neste modelo específico estão relacionadas essencialmente com a transformação digital, agilidade organizacional, capacidade de mudança, sustentabilidade e diversidade.

Neste projeto vamos utilizar o CAF 2013, versão Educação, como “instrumento de melhoria do serviço educativo prestado pelas escolas e, em sentido mais amplo, pelo serviço público da educação” (DGAEP, 2013, p.5). Com base no princípio de que “ainda que o serviço público não seja, por definição, exclusivo da escola estatal, a sua larga predominância não pode

ser esquecida” (DGAEP, 2013, p.6). Por outras palavras, pode e deve ser aplicada a todas as escolas, independentemente do seu nível de ensino.

Nas palavras de Roberto Carneiro, a “CAF é um poderoso instrumento de melhoria das organizações educativas e de formação. Não se trata de meros modelos de autoavaliação, mas de um instrumento de indução a uma nova abordagem ao trabalho da organização. Uma abordagem que parte de um profundo pensamento estratégico sobre a missão e visão da escola – o seu projeto educativo e curricular –, sobre o modo como organizamos e gerimos os recursos para prossecução desses fins, e que termina com um acompanhamento cuidado dos resultados. Em bom rigor não termina”. Afirmar também que “Esta é a característica fundamental da viagem da qualidade proporcionada pelo CAF: o acompanhamento dos resultados não é o fim, mas tão só o princípio de um novo ciclo de melhoria. “A reflexão sobre os resultados e a sua ligação com os meios, leva a alterar as práticas com vista a obter resultados (ainda) melhores”. Esclarece ainda que “o modo de análise organizacional da CAF é da maior importância para as escolas e restantes organizações educativas. Com o respeito pela especificidade da sua tarefa educativa, torna os atores – docentes, não docentes, alunos/formandos e parceiros – donos dos “processos” e, logo, corresponsáveis na definição do seu futuro coletivo”. Mas salienta que a “parte importante do problema prático de implementação da autonomia decorre da dificuldade de as escolas se dotarem de estratégias e instrumentos de gestão organizacional robustas”, e que a “cultura de qualidade promovida pela CAF pode superar esta lacuna” (Carneiro, 2014, p.6). Utilizar o CAF como ferramenta permitirá gerar uma nova geração de escolas que poderão ser verdadeiras “organizações aprendentes”, como defendido por P. Senge (1990).

O CAF é uma ferramenta gratuita de domínio público, apresenta-se de fácil uso, concebida para ser aplicável em todos os setores da administração pública, em todas as organizações públicas de nível nacional, regional e local.

O CAF Educação tem cinco objetivos principais:

1. Introduzir uma cultura de excelência e os princípios de TQM nas organizações da administração pública;
2. Orientá-la progressivamente para o ciclo completo e desenvolvido de PDCA- “Plan, Do, Check, Act”;
3. A autoavaliação das organizações públicas facilita o objetivo de obter um diagnóstico e identificar ações de melhoria;
4. Servir de ponte entre vários modelos utilizados na gestão de qualidade no setor público e privado;
5. Facilitar o bench-learning entre organizações do setor público.

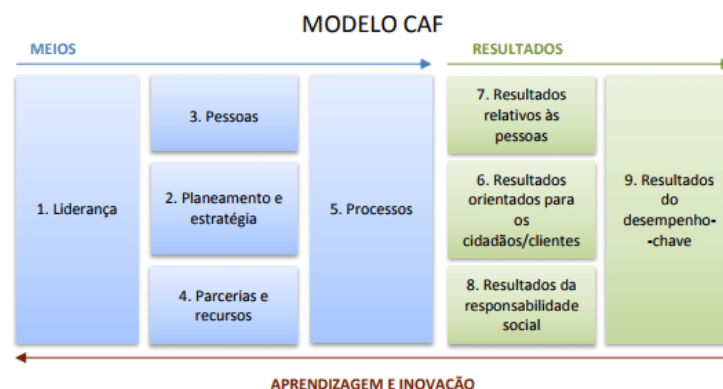


Figura1(DGAEP, 2013, p.11)

A figura 1 identifica os nove critérios: os critérios 1 a 5 são as práticas de gestão de uma organização, os meios, os modos como uma organização faz e como realiza as suas práticas para alcançar os resultados ambicionados. Os critérios 6 a 9, os resultados, são referentes aos cidadãos/alunos, pessoas, responsabilidade social e desempenho-chave, e são avaliados através de medidas de perceção e das medições de desempenho (DGAEP, 2013, p.12). Cada um destes critérios decompõem-se em subcritérios, que identificam as principais questões a colocar quando se avalia uma organização.

O CAF sugere alguns exemplos de boas práticas, mas nem todos são relevantes para uma organização, que é única e deve estabelecer quais as suas prioridades. Com base neste pressuposto construímos um Programa de Avaliação Interna (PAI) que permitirá construir este processo de avaliação de uma organização, gerando a sua organização escolar digital, caracterizando-a e criando a base para as melhores práticas de gestão.

O objetivo do modelo CAF é orientar as organizações públicas para alcançarem os melhores resultados possíveis” (DGAEP, 2020, p.23). Por isso existem diferentes conexões dentro do modelo, o que não significa apenas que aspetos do funcionamento de uma organização sejam cuidadosamente avaliados, implica também que todos os elementos que a constituem têm um impacto recíproco. Deve-se fazer a distinção entre a relação de causa-efeito, sendo os meios-causas e os resultados-efeitos, e a relação holística entre os meios, ou seja, a importância de compreender integralmente os fenómenos e não a análise dos seus constituintes. As conexões entre as partes esquerda e direita da figura 1, é a relação entre os meios e os resultados consequentes deste, mas também o feedback dos resultados sobre os meios, a verificação das causas efeito assume real importância na autoavaliação. A qualidade dos resultados é determinada pelo tipo e intensidade de relações existentes com os meios, e é este

tipo de relação que deve ser explorada na autoavaliação, percebendo que a intensidade difere de organização para organização e que a sua natureza determina a qualidade de cada uma.

As instituições de ensino e formação que são orientadas no sentido da Qualidade Total (TQM) são baseadas nos oito princípios de excelência: a orientação para os resultados; a focalização no cidadão/aluno; a liderança e constância de propósitos; a gestão por processos e factos; o desenvolvimento e envolvimento das pessoas; a aprendizagem, inovação e melhoria contínuas; o desenvolvimento de parcerias; a responsabilidade social. Por cada princípio estabelecem-se quatro níveis de maturidade (0- Nível de iniciação não atingido; I- Nível de iniciação; R – Nível de realização; M- Nível de Maturidade), de modo a perceber o caminho a seguir em direção à excelência.

2.3. Novo referencial de Escola

Baseamos o PAI, programa no qual o CAF será inserido digitalmente (no momento é uma ferramenta em papel), com o objetivo de potenciar e melhorar a acessibilidade do processo de avaliação e a melhoria do processo educativo, que na teoria de eficácia escolar “é uma característica da qualidade da escola e mede a associação de inputs e processos, por um lado, e entre estes e os impactos, por outro lado” (Nolasco, 2019, p.16) que se designa como o movimento para a melhoria escolar e o movimento para a melhoria eficaz da escola, é possível tornar as escolas mais eficientes e eficazes, permitindo desempenhar funções críticas para uma melhor organização. O objetivo é melhorar a eficiência e eficácia, criando uma cultura organizacional que estimula as práticas de alta qualidade e permite motivar as pessoas a atingir um alto nível de desempenho (PAI). Gerado pela cultura de avaliação, o CAF fornece feedback crítico que promove níveis mais altos de desempenho, motivando os atores a utilizar os seus conhecimentos e habilidades para cumprir a missão e melhorar a performance do serviço prestado.

Segundo Scheerens, a “eficácia da escola corresponde à aptidão de uma escola para atingir os seus objetivos, (e é) operada pela própria escola, ou pelo contexto escolar imediato”. (2003, p.15).

Os conceitos de eficácia e eficiência estão ligados ao processo de produção de uma organização. No sistema escolar, assume-se que o input sejam os recursos utilizados, o processo de transformação corresponde aos métodos pedagógicos, o output aos resultados obtidos pelos alunos no final da sua escolaridade e o resultado à chegada ao mercado de trabalho. (Scheerens, 2003, p.16) .

“A eficácia organizacional designa a capacidade que tem uma organização, apoiando-se numa gestão competente e evitando todo o desperdício inútil de energia, de dominar, no contexto mais ou menos complexo onde opera, as condições ligadas à sua organização interna e ao seu ambiente com a finalidade de fornecer, pelo jogo do seu próprio processo de transformação característico, o output esperado por instâncias externas” (Scheerens, 2003, p.29). A autoavaliação verifica a importância da estrutura dos procedimentos da eficácia organizacional, mais especificamente da gestão das escolas.

Com a descentralização do sistema educativo existe uma crescente atenção à transparência, à capacidade de adaptação e aos desempenhos individuais das escolas. Os processos das tecnologias educativas e os esforços de inovação desenvolvidos pela gestão de topo em prol da educação, podem levar a uma maior disponibilidade da escola para a mudança.

O que pretendemos com um novo referencial de Escola, gostaríamos de contribuir com um elemento que poderá, na nossa opinião, transformar o sistema educativo num sistema de referência, desburocratizando-o e tornando eficiente a gestão escolar. Neste contexto, o significado de referencial é “o conjunto de elementos que formam um sistema de referência” (Priberam, 2023). .

Pretendemos criar um programa que facilite o trabalho da gestão de topo para tornar a sua escola mais eficiente e eficaz, assumindo que “o processo de avaliação é, enquanto tal, um fator potencial de eficácia” (Scheerens, 2003, p.6), avaliando todo o sistema escolar envolvente, permitindo cada escola recriar toda a sua estrutura numa aplicação digital, dando à liderança a escolha dos seus objetivos, da sua missão, dos seus valores, orientando para a associação de indicadores que demonstrem se a sua escola é eficaz, medindo para verificar a sua eficiência. Entendemos que a avaliação da escola cria oportunidades de crescimento da organização, contribuindo para a melhoria contínua da ação educativa.

2.4. Transformação digital

Presenciamos uma acelerada digitalização que provocou significativas mudanças em diversos aspetos da vida. Esta transformação digital, impulsionada pela inovação e progresso tecnológico, tem modificado a sociedade, o mercado de trabalho e os métodos de trabalho.

De acordo com Moreira, Au-Young-Oliveira, Gonçalves e Costa (2017, citados em Paiva, 2021, p.3) “a transformação digital pode ser entendida como a alteração na atividade individual, organizacional, associada aos processos, às competências e aos modelos para lidar com a criação de valor, num contexto de crescente aceleração em escala e complexidade”.

A transformação digital pode ser descrita como a incorporação de tecnologias inovadoras, com o objetivo de impulsionar a produtividade, promover a geração de valor e melhorar o bem estar social. Considera-se que os objetivos da transformação digital passam por: i) estimular a criação de um ambiente mais inovador e uma cultura de colaboração na indústria e na sociedade; ii) reestruturar os sistemas e processos educacionais para desenvolver e orientar os indivíduos para alcançar a excelência no trabalho e na sociedade digital; iii) estabelecer e manter infraestruturas de comunicação digital, garantindo acessibilidade e qualidade de serviços; iv) reforçar a proteção de dados e assegurar transparência, autonomia e confiança (Ebert & Duarte, 2018, p.17).

A transformação digital apresenta as oportunidades e vantagens para os sistemas educacionais e de formação. Quando utilizada de maneira eficiente, justa e eficaz, a tecnologia digital pode contribuir para uma educação e formação inclusivas e de alta qualidade para todos os indivíduos (OCDE, 2019). Na era digital, em que os sistemas educacionais estão num ambiente competitivo, é fundamental e prioritário que as políticas educacionais incluam o uso das tecnologias digitais, sobretudo na gestão de topo.

Consideramos a transformação digital um fator essencial para a evolução da escola. O relatório Eurydice sobre a educação digital nas Escolas na Europa, nas medidas específicas para apoiar as escolas no desenvolvimento da Educação digital, “aborda aspetos como o investimento em infraestruturas informáticas, requisitos para planos digitais, liderança digital nas escolas (diretores escolares e coordenadores digitais); envolvimento parental; disponibilização e qualidade de recursos digitais de aprendizagem; e, por último, mas não menos importante, a posição da educação digital nos quadros de avaliação externa da escola”(p.91). O que nos leva à importância da liderança.

A liderança ao nível das escolas é a chave para a mudança, “os líderes conseguem motivar o pessoal, fixar objetivos, desenvolver planos de escolas digitais, coordenar esforços e, de um modo geral, criar um ambiente favorável à inovação” (Eurydice, 2019, p.95). O relatório referencia que a formação e o envolvimento dos diretores escolares são fundamentais para a implementação da educação digital, mas verifica que a sua formação é menos frequente. Desta forma, pretendemos que este projeto leve a transformação digital das escolas para outro patamar e forneça ferramentas de gestão digital para o desenvolvimento da melhoria das escolas, levando ao nosso próximo capítulo o nosso alvo, a liderança, e a relevância que esta pode ter para tornar a sua escola de referência.

Público-Alvo

3.1 Liderança

O nosso projeto pretende facilitar a gestão de topo. Neste capítulo iremos rever a literatura sobre a importância da liderança.

Segundo Leithwood et al (2004), uma liderança de sucesso apresenta as seguintes características: gerar e manter a escola competitiva; habilitar outras pessoas a tomar decisões significativas; criar medidas de avaliação para a supervisão do desempenho e desenvolvimento profissional; desenvolver e implementar estratégias de melhoria escolar.

“A excelência do setor público depende da capacidade dos líderes de entregarem serviço de forma competente, eficaz e eficiente” (Asensio et al 2021, p.41). Deve promover a mudança constante baseada na avaliação organizacional, fornecendo um modo de examinar as funções críticas e determinar as melhores maneiras de envolver o conhecimento e a experiência dos funcionários, combinando a capacidade e o desejo de trabalhar coletivamente para o bem público.

O objetivo de melhorar a eficiência e eficácia, criando uma cultura organizacional que incentive a práticas de qualidade, permite motivar as pessoas a alcançarem práticas de alto nível de desempenho. Cada estabelecimento escolar está sendo impelido a aumentar a sua capacidade inovadora e seu próprio desenvolvimento como organização (Bolívar, 2014, p.114).

Os líderes devem estabelecer uma visão clara da missão e das metas estratégicas para a organização, ter um entendimento profundo das necessidades dos alunos e partes interessadas, bem como priorizar as ações necessárias para atender a essas necessidades. Devem fomentar uma melhoria de cultura contínua e excelência dentro da organização, promovendo uma mentalidade de aprendizagem, encorajando a inovação e estabelecendo metas desafiadoras para impulsionar o desenvolvimento organizacional, envolvendo ativamente os colaboradores em todos os níveis da organização, promovendo a participação, o trabalho de equipa e a colaboração, incentivando a troca de ideias e o compartilhamento de conhecimento.

Como o modelo do CAF (2020) refere, para uma organização obter o seu melhor desempenho, é necessário colocar em primeiro lugar a liderança que permitirá definir a direção estratégica da organização e gera a base organizacional. Para o efeito deverão ser utilizados instrumentos de estratégia e planeamento, gerindo os recursos humanos, cooperando com parceiros e gerindo recursos, como o orçamento, conhecimento e tecnologias de informação. Com base nisto, a organização define e documenta os processos internos, desenvolvendo-os

continuamente. O modelo CAF é um modelo participativo, dando uma extrema importância ao envolvimento das partes, onde a prestação de serviço visa as necessidades, expectativas e satisfação dos cidadãos/alunos, tendo sempre em conta o seu envolvimento no ciclo das gestão da organizações (Van Dooren, Thijs, Bouckaert, 2004).

A Educação não se resume às escolas, a comunidade escolar também deve ser chamada a colaborar no processo de reflexão sobre a escola, sobre o seu desempenho e sobre as suas relações e interdependências com outras entidades (Nolasco e Duarte, 2018, p.182). O que nos transporta para o próximo tema.

3.2 Envolvimento das pessoas

A necessidade do envolvimento faz emergir a importância da governação, enquanto forma de abordar e resolver os problemas coletivos. A liderança é de extrema importância na motivação da comunidade escolar e a motivação no trabalho pode ser definida como “um conjunto de forças energéticas que se originam tanto de dentro como fora do indivíduo, para iniciar o comportamento relacionado com o trabalho e para determinar a sua forma, direção, intensidade e duração” (Latham & Pinder, 2005, p.486).

Esta “liderança em contexto educativo pode construir um agente de motivação e um reforço da motivação intrínseca dos professores, implicando que o diretor seja acessível, justo e firme” (Neves & Coimbra, 2017, p.8). Se a motivação dos professores e o seu comprometimento podem traduzir-se num melhor desempenho dos alunos devido à liderança. A cooperação entre os diferentes atores escolares pode ser igualmente ponderada considerando a ligação de partilha de conhecimento entre docentes, não docentes, encarregados de educação, alunos e comunidade, com a pretensão de perceber a opinião da comunidade escolar para melhorar o projeto educativo e atingir o sucesso dos alunos.

O modelo CAF descreve-nos através dos seus princípios que “a todos os níveis, as pessoas são a essência da organização e o seu completo envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em seu benefício. E que o “contributo dos colaboradores deve ser maximizado através do seu desenvolvimento e envolvimento e na criação de ambiente de trabalho de valores partilhados e de uma cultura de confiança, abertura e empowerment e reconhecimento” (DGAEP 2013, p.13).

Para este projeto é de extrema importância a participação ativa de todas as partes envolvidas. A participação das partes permitirá definir a satisfação sobre o serviço prestado de determinada escola e ao avaliar estes feedbacks permitirá a melhoria.

CAPÍTULO 4

Ações

4.1. Teoria da Mudança

Acreditamos que as escolas, como organizações, sejam capazes de fazer a diferença através da sua gestão de topo, no sucesso dos seus alunos, como é preconizado através da teoria das escolas eficazes e da teoria da melhoria escolar (Scheerens, 2003; Bolivar, 2014).

Deparamo-nos com dificuldades das organizações escolares atingirem as melhorias propostas em processos de inovação, tais como inovar o núcleo pedagógico do ambiente de aprendizagem, tornarem-se “organizações formativas” com forte liderança de aprendizagem, constantemente informadas por evidências sobre a aprendizagem através de diferentes estratégias e inovações e fazendo parcerias de trabalho com famílias e comunidades, instituições culturais, comunicação social, empresas e especialmente outras escolas e ambientes de aprendizagem, numa direta ligação com o núcleo pedagógico e liderança aprendente, como é defendido pela OCDE (2017, p.44). E que as organizações escolares estão sendo sempre pressionadas a aumentar a sua capacidade inovadora e o seu próprio desenvolvimento como organização (Bolivar, 2014, p.114).

Acreditamos que a avaliação de desempenho, sobretudo a autoavaliação, deve ser uma prática regular nas escolas, com a pretensão de melhoria das instituições de ensino desde a Educação Pré-escolar até ao Ensino Secundário.

Assumindo que:

1. A avaliação organizacional é uma importante prática e um importante instrumento para a melhoria (Bolivar, 2014);
2. Existe um instrumento de autoavaliação europeu CAF Educação, que permite uma metodologia de trabalho alinhada com os princípios europeus. Nolasco e Duarte (2018) defendem que o instrumento de autoavaliação CAF deve servir o propósito de melhorar a qualidade das organizações e melhorar o ensino e a aprendizagem. Asensio (2021) afirma que o CAF entrou numa fase que chama a atenção para o fortalecimento da capacitação institucional e administrativa que contribuem para a cultura de qualquer organização pública;
3. O PAI, facilita o trabalho da avaliação interna e da gestão de topo, permitindo que toda a avaliação escolar seja feita num único sítio, em conformidade com todos os parâmetros do CAF Educação (2013), permitindo a comunicação entre as diversas

partes e proporcionando a participação ativa de todas as partes envolvidas no sistema organizacional escolar;

4. O caminho para um futuro próspero que é modernizar, tornando-se mais importante inovar, o que significa novas maneiras de influenciar positivamente a vida quotidiana das pessoas, incentivando-as a tornarem-se parceiras na superação de antigas estruturas e modos de pensar e adotarem novas tecnologias, processos e ideias (OCDE, 2018, p.18);
5. O progresso de ambientes educativos inovadores, na última década, apesar de ter existido um moderado nível de inovação através da aplicação de novas metodologias e ferramentas específicas, estas mudanças não foram consideradas drásticas (OCDE, 2019, p.19);
6. Garantir altos níveis de liderança e de capacidade no serviço público é uma responsabilidade partilhada por todos os níveis de governação e por todas as instituições públicas (OCDE, 2019, p.5);
7. O desafio da liderança é aproveitar o potencial para a resolução criativa de problemas da sua força de trabalho, o que deve permitir uma inovação mais orientada para os funcionários, construindo uma cultura de pro-inovação no setor público (OCDE, 2023, p.21).

Então, com a adaptação digital (PAI) do modelo CAF Educação será possível aumentar os impactos dos processos de autoavaliação na performance das escolas e na qualidade do serviço que prestam à comunidade escolar e à sociedade; se incluirmos:

1. **No processo de autoavaliação**, a gestão facilitada (PAI) e estruturada com o envolvimento da comunidade educativa, com o propósito de se tornarem escolas inovadoras.
2. **Nos critérios de avaliação**, indicadores e práticas que se adaptem a cada realidade escolar, a constante informação por evidências sobre a aprendizagem e a evolução da escola no cumprimento das suas metas e objetivos de acordo com a sua missão e visão, num ambiente participativo da comunidade educativa.

4.2. Metodologia do projeto

O projeto que propomos tem como finalidade adaptar o modelo CAF Educação digitalmente, com o propósito de facilitar a autoavaliação das organizações escolares, com o objetivo de gerar

melhoria nas escolas, permitindo o envolvimento de toda a comunidade educativa como previsto pela OCDE (2017).

Como Capucha (2008,) refere, “planejar é, antes de mais, pensar a mudança de uma determinada maneira. Trata-se desde logo de a pensar antes de ela acontecer, não apenas no sentido cognitivo da análise prospetiva, mas também no sentido prático da intervenção. Isto é, diz respeito não apenas à mobilização de conhecimento (técnico e científico) para prever o que vai mudar, mas também à definição de como deve mudar”.

O desenvolvimento deste projeto prevê a realização de uma prova conceito do programa informático - Programa de Avaliação Interna (PAI), realizada por uma escola pública, testando o projeto. Como refere Guimarães (2008), “define-se prova conceito (POC) como técnica que permite demonstrar que uma determinada ideia é tecnicamente possível, ou seja, pode ajudar a verificar se uma arquitetura é “construível””. O PAI tem um ciclo de três anos letivos e é organizado da seguinte forma: a Preparação da Infraestrutura; Implementação; Operação Assistida; Avaliação, como determinado por Missão e Batista Jr. (2003). Com o objetivo delineado como Carvalho (2018) descreve, “provar a viabilidade de um projeto ou conceito em escala reduzida” permitindo o feedback (por parte da organização escolar) sobre o produto, diminui custos e riscos e aumenta a satisfação do cliente.

O projeto inicia-se com a preparação da infraestrutura, permitindo que a organização escolar introduza o sistema PAI em todos os seus níveis, construindo a organização escolar digital. Percebendo que cada organização escolar é única, permitimos que o programa assuma os requisitos propostos pela organização. Passando para a fase de implementação, note-se que esta permite a escola associar os indicadores que irão medir o desempenho de cada estrutura da organização, em conformidade com o CAF Educação.

Segue-se a Operação Assistida onde serão corrigidas eventuais falhas da implementação, com o propósito de melhoria do projeto. Recebidas as sugestões e concluídas as eventuais alterações, o programa será testado numa escola, de modo a poder ser avaliada a metodologia proposta, pretendendo avaliar o desempenho da solução implementada. No entanto, para que a sua eficácia seja corroborada e para que sejam prevenidos os altos riscos que ela pode originar, a POC deve ser submetida a algumas práticas. Devido à natureza colaborativa da POC, necessita de ser aplicada de forma clara, com comunicação direta com os envolvidos, para esclarecer eventuais dúvidas, o que origina a criação de “comité de avaliação de riscos e benefícios da solução de cada fornecedor, composto não apenas pelo pessoal de tecnologias de informação, como também pelos gestores” (CBDS, n.d), de forma que os critérios da POC sejam avaliados

de forma justa. É assim que através da POC que a organização “consegue ter um maior poder de decisão sobre o desenvolvimento de um software” (Camara, 2016).

Identificada a escola piloto, faz-se a apresentação do projeto e os termos de colaboração.

A metodologia a utilizar na avaliação do sistema operacional será de carácter qualitativo, o que, segundo Wainer (2007) se prende com a “observação cuidadosa dos ambientes onde o sistema está a ser utilizado ou onde será usado, no entendimento de várias perspetivas dos utilizadores ou potenciais utilizadores do sistema”. O recurso a este método de investigação servirá para conhecer a opinião do Diretor, do coordenador da equipa de autoavaliação e de um conjunto restrito de docentes, pais e alunos sobre o modelo CAF Educação adaptado digitalmente.

Por último vamos apresentar o PAI junto das organizações escolares públicas e privadas de diversos níveis de escolaridade, como ferramenta que facilita a gestão institucional enquanto meio para a melhoria, quem sabe se chegando até junto das instituições internacionais que poderão ter interesse na sua utilização perante contrapartidas contratuais.

4.3. Planeamento

a) Problemas e Finalidades

Problemas (P) a ter em conta:

P1 – Falta de qualidade, eficácia na educação, consequente insucesso escolar (OCDE, 2012).

P2 – A organização escolar é uma estrutura rígida bem adaptada à produção, mas resistente a criação de novas estratégias para os desafios do séc. XXI, o que pode mudar através de uma forte liderança criando um ambiente que conduza para a inovação na educação, para um sistema educativo de nível. (Schleicher, 2015, p.73-74).

P3 - A autoavaliação e a melhoria no processo ensino-aprendizagem (Nolasco & Duarte, 2018)

P4 – O processo de autoavaliação nem sempre é reconhecida a sua importância pelos professores (dados próprios, p.17).

Objetivos Gerais (F) a ter em consideração:

OG1 – As organizações escolares necessitam melhorar a qualidade dos serviços prestados.

OG2 – Diminuir as pressões sobre organização escolar especificamente a inflexibilidade organizativa, a fraca liderança e a exagerada individualização da docência.

OG3 – O PAI, baseado no modelo CAF Educação digital, reforce o impacto dos processos de autoavaliação.

Objetivos Específicos:

OE 1 – Adaptar o modelo CAF educação, digitalmente, num programa que permita automaticamente integrar indicadores com o propósito de cada escola melhorar através da autoavaliação, de promover a liderança de sucesso habilitando os envolvidos a tomarem decisões através do trabalho colaborativo e o ensino de qualidade como finalidade, a preparação dos alunos para o futuro.

OE 2 – Realizar a prova conceito do PAI baseado no modelo CAF Educação, para proporcionar inovação aberta, com o envolvimento de toda a comunidade escolar.

OE 3 – Rever e revisar o programa de modo a verificar as alterações necessárias para que o programa corresponda às expectativas desejadas.

OE 4 – Promover a autoavaliação nos moldes do CAF Educação permitindo à organização escolar traçar estratégias como meio para a melhoria.

Tabela 15 – Matriz de Relação – Problemas (P) e Objetivos Gerais (OG)

	P1	P2	P3	P4
OG 1	X			
OG 2		x		
OG 3			x	X

b) Sentido da Intervenção

O projeto pretende contribuir para a melhoria das práticas das organizações escolares, através do PAI, facilitando a autoavaliação baseada no modelo CAF Educação, que promova as dinâmicas necessárias para a criação de ambientes educativos inovadores, participativos e para a formação de seres preparados para uma sociedade em constante mudança.

c) Território de Intervenção

O projeto será testado, através da prova conceito do PAI, numa escola a definir.

d) Destinatários

O projeto destina-se a todas as organizações escolares, que privilegiem a utilização do modelo CAF Educação no processo de autoavaliação organizacional.

e) Recursos

e.1. – dos parceiros

O projeto deve contar com a colaboração do INCD – Infraestrutura Nacional Computação Distribuída, é uma infraestrutura digital de suporte à investigação. Apoiada pela equipa técnica. Centro de Pesquisa e Inovação Educacional – OCDE; Inovar +; ChildDiary entre outros.

e.2 - das instituições

O projeto pretende contar com o apoio do representante nacional no CAF Working Group, do Ministério das Finanças e da Direção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP).

e.3 – dos destinatários

A escola escolhida a testar este programa (PAI), baseado no modelo CAF Educação, deverá a sua gestão de topo disponibilizar para este projeto os seus recursos para a realização da sua autoavaliação, diagnóstico e plano de melhorias com o envolvimento de toda a comunidade educativa.

4.4. Execução

Para colocar em prática este projeto serão realizadas diversas ações:

Objetivo Específico 1 - Adaptar o modelo CAF educação, digitalmente, num programa que permita automaticamente integrar indicadores com o propósito de cada escola melhorar através da autoavaliação, de promover a liderança de sucesso habilitando os envolvidos a tomarem decisões através do trabalho colaborativo e o ensino de qualidade como finalidade, a preparação dos alunos para o futuro.

Ação 1.1 – Trabalho colaborativo com o colega Hugo Gomes através do INCD, na construção e desenvolvimento de software de forma segura num site que permita a realização da aplicação, construindo toda a estrutura de programação e garantindo a segurança e proteção de todos os dados;

Ação 1.2 – Identificar os indicadores e exemplos das práticas do modelo CAF;

Ação 1.3 – Criar a primeira versão do PAI 1.0

Ação 1.4 - Formalização de diversas parcerias como o Programa Inovar +AZ – Sistema de Informação, Lda. através do Dr. Pedro Pinho, para que o Programa PAI possa aceder aos dados gerados pela escola no Programa Inovar +; com o Programa ChildDiary , através do Sr. João Carlos de Sousa e da Educadora Vanessa Biléu, cofundadores da ChildDiary, plataforma destina à Educação Pré-escolar, de forma a chegarmos a mais escolas;

Ação 1.5 – Criação de porta de acesso para estas plataformas, para a facilitação de dados a introduzir pela escola escolhida;

Objetivo Específico 2 – Realizar a prova conceito do PAI baseado no modelo CAF Educação, para proporcionar inovação aberta, com o envolvimento de toda a comunidade escolar.

Ação 2.1 – Escolher a escola para propor a parceria para a realização do teste piloto, apresentar o projeto e estabelecer o contrato de protocolo;

Ação 2.2 – Permitir à gestão da escola analisar a proposta e realizar formação para a utilização do programa PAI e iniciar a programação de alertas do PAI;

Ação 2.3 – Criação do comité de avaliação de riscos do POC;

Ação 2.4 – Criação da equipa de autoavaliação da escola;

Ação 2.5 – Introdução dos dados necessários para a construção da Escola virtual, inserir autorizações das pessoas envolvidas no projeto, visto ser um projeto colaborativo.

Ação 2.6 - Realização do diagnóstico inicial da escola para ter a realidade da comunidade educativa, através da realização de inquéritos que o programa permite formalizar, introduzir qual a sua missão, quais os seus valores a serem atingidos e quais os indicadores que os medem;

Ação 2.7 – Realizar a autoavaliação do desempenho organizacional com o PAI baseado no CAF Educação:

Ação 2.7.1 – Prestar apoio à equipa de autoavaliação no planeamento do projeto de autoavaliação digital, na preparação de inquéritos no programa, na avaliação e medição dos indicadores escolhidos e introduzidos no sistema e o peso dos mesmos na autoavaliação e na programação de alertas;

Ação 2.7.2 - Monitorizar o processo de autoavaliação conduzido pela equipa de autoavaliação até à conclusão do relatório de autoavaliação na introdução, a validação e a assinatura no programa e plano de ação de melhorias na introdução, na validação e a sua assinatura virtual no programa PAI;

Ação 2.7.3- Monitorizar a implementação do Plano de Ações de Melhorias, introdução no programa PAI, associando indicadores para as novas alterações;

Ação 2.7.4 – Avaliar os resultados do Plano de ações de Melhoria;

Ação 2.7.5 – A gestão de topo, o comité de risco do POC realiza com a gestora do projeto a avaliação do programa nesta primeira fase, verificando os pontos fortes e pontos fracos do PAI.

Ação 2.8 – Avaliação do impacto do processo de autoavaliação:

Ação 2.8.1- verificação dos resultados gerados pelo PAI.

Ação 2.8.2 – Analisar a evolução dos indicadores de impacto no projeto;

Ação 2.8.3- Repetir os inquéritos dirigidos à comunidade educativa para perceber se existem diferenças no decurso deste projeto.

Ação 2.8.4 – Realizar inquéritos ao Diretor(a), ao Coordenador(a) da equipa de autoavaliação, ao coordenador da Comissão de Risco, aos grupos de docentes, não docentes, alunos, pais/encarregados de educação e parceiros para avaliar a interpretação dos processos de autoavaliação com o PAI baseado no CAF Educação.

Ação 2.8.5 – Elaborar o relatório de resultados da POC, sendo cada critério avaliado individualmente, verificando a sua aderência com as funcionalidades demonstradas pelo PAI, conforme os resultados a serem representados numa tabela da seguinte forma (Nº de requisito; Classificação dos requisitos: se são funcionais, não funcionais; de desenvolvimento/implementação; Exploração/Operação, o cumprimento da tarefa se é totalmente, parcialmente, não cumpre e comentários).

Ação 2.8.6 – Divulgação de resultados perante a comunidade educativa.

Objetivo Específico 3 – Rever e revisar o programa de modo a verificar as alterações necessárias para que o programa corresponda às expectativas desejadas.

Ação 3.1 – Analisar os dados da ação 2.8.4 e 2.8.5 e adaptar o PAI nas alterações necessárias para corresponder ao projeto desejado.

Ação 3.2 – Fazer as alterações necessárias ao programa e dar continuidade à segunda fase do projeto ano 2;

Objetivo Específico 4 – Promover a autoavaliação nos moldes do CAF Educação permitindo à organização escolar traçar estratégias como meio para a melhoria.

Ação 4.1 – Apresentação do PAI a todos os potenciais parceiros interessados na sua utilização e promoção;

Ação 4.2 - Realização de ações promotoras perante instituições nacionais e internacionais interessadas na utilização do PAI;

4.5. Cronograma

Tabela 16- Cronograma de Projeto

OE	Ações	Ano0				Ano1				Ano2			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
OE 1 -	Ação 1.1												
	Ação 1.2												
	Ação 1.3												
	Ação 1.4												
	Ação 1.5												
OE 2	Ação 2.1												
	Ação2.2												
	Ação 2.3												
	Ação 2.4												
	Ação 2.5												
	Ação 2.6												
	Ação 2.7												
	Ação 2.7.1												
	Ação 2.7.2												
	Ação 2.7.3												
	Ação 2.7.4												
	Ação 2.7.5												
	Ação 2.8												
	Ação 2.8.1												
	Ação2.8.2												
	Ação 2.8.3												
	Ação 2.8.4												
	Ação 2.8.5												
	Ação 2.8.6												
OE 3.	Ação 3.1												
	Ação 3.2												
OE 4	Ação 4.1												
	Ação 4.2												

4.6. Avaliação

A avaliação é o principal instrumento de apoio à replicação e reprodução das boas práticas, permite compreender tanto os sucessos como insucessos das ações desenvolvidas, como refere Capucha (2008), permitindo-nos a construção de mecanismos de autocorreção do projeto de acordo com as aprendizagens dos agentes envolvidos sobre o que está a acontecer.

Na monitorização de todo o Projeto deverá ser usado o Quadro de Planeamento, Monitorização e Avaliação do Projeto que se localiza como Anexo II, permitindo fazer uma avaliação on going, isto é, durante o desenvolvimento do projeto, com a pretensão de proceder a correções e adaptações necessárias ao PAI. Deixamos em anexo o documento Cronograma Prova Conceito do PAI como Anexo III, que descreve como a Escola selecionada visualiza as tarefas do programa. E, por último, a avaliação do projeto com um conjunto de pontos que achamos necessários ter noção para uma melhor compreensão do todo, onde selecionamos um conjunto de indicadores e metas.

Tabela 17 – Avaliação do Projeto

Âmbito	Questões	Indicadores	Meta	Fontes	Técnica de Pesquisa	Responsável pela recolha dos dados
Execução do Projeto	Todas as ações foram executadas?	% ações concluídas	100%	Documento do Projeto	Pesquisa Documental	Responsável do projeto
Envolvimento	Colaboração dos parceiros nas ações previstas?	% ações concluídas no tempo expectável	100%	Documento do Projeto	Pesquisa Documental	Responsável do projeto
	Colaboração da comunidade educativa ?	% respostas a inquéritos dos parceiros sobre colaboração com a instituição escolar	>50%	Documento do Projeto	Questionário	Responsável do projeto
		% respostas a inquéritos: docentes; não docentes; alunos; Pais/EE.	>50%	Documento do Projeto	Questionário	Responsável do projeto

Utilidade	Qual o nível de utilidade do projeto?	Nível de Utilidade: (1=nada útil; 2=pouco útil; 3=útil; 4=muito útil)	>50%	Parceiros	Questionário	Responsável do projeto
	Trouxe benefícios para a instituição?	Nível de Utilidade: (1=nada útil; 2=pouco útil; 3=útil; 4=muito útil)	>50%	Comunidade Educativa	Questionário	Responsável do projeto
Benefícios	A utilização da aplicação PAI baseado no CAF tem o efeito esperado?	% de ações de melhoria no processo de autoavaliação	>50%	Documentos do projeto	Pesquisa Documental	Responsável do projeto
		% de docentes que reconhece a importância da autoavaliação	>50%	Docentes	Questionário	Responsável do projeto
		% de docentes e não docentes que reconhecem que a liderança é distribuída e inovadora	>50%	Docentes, Não Docentes	Questionário	Responsável do projeto
		outros indicadores (mediante a Escola)	-	Escola	Análise dados	Escola
Conclusão	O tempo de cada ação foi o esperado?	% de ações concluídas no tempo previsto	>80%	Documentos Projeto	Questionário	Responsável do projeto
Satisfação	Satisfação dos parceiros?	Nível de Satisfação: (1=nada satisfeito; 2=pouco satisfeito; 3=Satisfeito; 4=muito Satisfeito)	>50%	Parceiros	Questionário	Responsável do projeto
	Satisfação da Comunidade Educativa?	Nível de Satisfação: (1=nada satisfeito; 2=pouco satisfeito; 3=Satisfeito; 4=muito Satisfeito)	>50%	Comunidade Educativa	Questionário	Responsável do projeto

CAPÍTULO 5

Conclusões

Começamos este projeto por questionar a base essencial da Educação Pré-escolar, pois achamo-la pouco valorizada e percebemos a diferença que faz ter uma Educação Pré-escolar de qualidade e como esta poderá potenciar a realização dos alunos na entrada para a Escola. A OCDE (2023), refere que “A educação e o acolhimento na primeira infância de elevada qualidade ajudam a proporcionar a todas as crianças um início de vida equitativo e são especialmente vitais para as crianças mais desfavorecidas”.

Mas não pretendemos que este projeto se limite apenas à Educação Pré-Escolar, queremos abranger qualquer organização escolar e facilitar todo o processo de autoavaliação e medição da sua evolução em conformidade com o CAF, o modelo que tem o potencial de capacitar as organizações escolares. Usar o CAF, fornece uma estrutura simples e fácil de usar, adequada para uma autoavaliação de organizações (Asensio et al. 2021, p.15). A detetção nos problemas relativos ao pré-escolar deve-se ao facto de ter sido nesse nível educativo, onde a autora exerce a profissão, que se detetaram as dificuldades em realizar a autoavaliação da organização escolar, as quais podem ser minoradas através da criação de uma ferramenta informática que facilite todo o processo.

Segundo Nolasco e Duarte (2018) o CAF demonstra um impacto surpreendente ao nível do ensino/aprendizagem, na implementação de práticas pedagógicas inovadoras e verifica a ausência de conhecimento técnico suficiente para a realizar a autoavaliação no seu máximo potencial, ou seja, gerar real impacto na evolução da escola.

Por isso, projetamos um programa informático que facilite e oriente quem não tem o conhecimento técnico para a realização da autoavaliação através do CAF, permitindo a construção da escola virtual, com o apoio técnico, a construção de Balance Score Card de toda a organização escolar, a escolha dos indicadores e metas, introdução de alertas para facilitar os timings de realização de tarefas, formalização de questionários com diversas finalidades, para complementar a opinião da comunidade educativas que permitam medir a satisfação da mesma, entre outros.

Acreditamos que a qualidade na Educação passa sobretudo por um trabalho de equipa e responsabilização de todos, e tal como Saraiva et al. (2010) realçam, o “futuro da qualidade em Portugal passa, sobretudo, pela atitude mental coletiva que vier a ser adotada, já que a qualidade serve e depende, acima de tudo, das pessoas e respetivos comportamentos.”

“Enfrentar desafios novos e existentes na educação exige inovação para melhorar o ensino e os resultados de aprendizagem, processos administrativos e o bem-estar dos alunos e funcionários. Uma avaliação sobre se as instituições educacionais têm a capacidade de inovar e se essas capacidades levam aos resultados desejados requer dados sobre os fatores que apoiam a inovação. Estas incluem uma cultura pró-inovação, suficientes recursos, gestão adequada da inovação e conhecimentos e competências necessários” (Vicent- Lancrin, 2023, p.38).

Segundo Vincent-Lancrin (2019) os países que têm vindo a criar inovação na última década têm experienciado aumento de satisfação e gosto pela escola. A medição desta inovação em educação é complemento necessário para o trabalho focado em cultivar as competências do séc. XXI, melhoria do ensino, da aprendizagem e da utilização da tecnologia no setor da educação (Vincent-Lancrin, 2023, p.17). Isto aplica-se na nossa humilde opinião tanto para os alunos, professores, assim como para a gestão das escolas e os processos de administração. No entanto, o relatório da OCDE (2023) ainda refere que há pouco foco no setor da educação na medição dos processos de inovação e na identificação de fatores que podem melhorar o resultado.

Criamos o Programa PAI, que descrevemos como um programa de gestão (permite a transformação do CAF em papel para o CAF digital) que consequentemente confere aos Diretores de Escolas manter o controlo visual e operacional de todo o processo de avaliação e das suas subseqüentes melhorias, do que está feito e em que etapa do processo se encontra a escola em questão, para que as escolas possam criar inovação, tendo uma visão mais realista, menos morosa e concreta da sua estrutura para que possam de forma mais direta, identificar problemas. Dando a possibilidade de gerar brainstorming entre a comunidade escolar para desenvolverem propostas, implementarem projetos de acordo com as suas características. Permite que a avaliação dos seus projetos, a partilha das ideias e das experiências façam parte do processo de inovação, gerando relatórios finais e toda a documentação essencial para avaliação da escola. Possibilitando que qualquer escola, desde a Educação Pré-escolar até ao Ensino Secundário, públicas, privadas, de solidariedade social, possam realizar a sua avaliação interna e gerar melhorias nos seus serviços. Assim, projetamos a Prova conceito do programa PAI, para verificar a eficácia do software de autoavaliação, com o objetivo de adaptar as alterações necessárias para uma evolução do mesmo, para que realmente faça a diferença nas escolas.

Fontes

- Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro, Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE). Diário da República n.º 237/1986, Série I de 1986-10-14. Disponível em www.dre.pt.
- Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro, Sistema de avaliação da educação e do ensino não superior. Diário da República n.º 294/2002, Série I-A de 2002-12-20. Disponível em www.dre.pt.
- Decreto-lei n.º 147/97, de 11 de Junho, Estabelece o ordenamento jurídico do desenvolvimento e expansão da rede nacional de educação pré-escolar e define o respectivo sistema de organização e financiamento. Diário da República n.º 147/1997, Série I-A de 1997-06-11. Disponível em www.dre.pt.

Referências Bibliográficas

- António, N., Teixeira A.(2009), *Gestão da Qualidade- De Deming ao modelo de Excelência da EFQM*, Lisboa, Edições Síbalo.
- Asensio, M., Evaristo, C., Martins, M. (2021). *CAF Challenge to promote Public Sector Capacity*. Lisboa: DGAEP.
- Azevedo, R. (coord), (2011). *Projetos educativos: elaboração, monitorização e avaliação* – guião de apoio (Recursos e dinâmicas: Editor: Agência nacional para a qualificação I.P. Disponível em: http://www.researchgate.net/publication/277190510_Projectos_educativos_elaboracao_monitorizacao_e_avaliacao_guiao_de_apoio/link/5f59f6d092851c078958776b/download.
- Bolívar, A. (2012). *Melhorar os Processos e os Resultados Educativos: o que nos ensina a investigação*, Vila Nova de Gaia, Fundação Manuel Leão.
- Bolivar, A. (2014). “Melhorar os processos e os resultados educativos: o que nos ensina a investigação”, em Joaquim Machado e José Matias Alves (orgs), *Melhorar a Escola: sucesso Escolar, Disciplina, Motivação, Direção de Escolas e Políticas Educativas*, Porto, Universidade Católica do Porto, pp. 107-122.
- Bovaird, T. & Löffler, E. (2003) *Quality management in public sector organizations*. In *Public management and governance* London NY: Routledge.
- Camara, F. (2016). Como a prova de conceito ajuda a desenvolver o TI em uma empresa? Recuperado de: <http://blog.fcamara.com.br/como-a-prova-de-conceito-ajuda-a-desenvolver-o-ti-em-uma-empresa/>.
- Carapeto, C e Fonseca, F. (2006). *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*. 2ª Edição Lisboa: Edições Sílabo.
- Carneiro, R. (2014), Prefácio em *Estrutura Comum de Avaliação (CAF) Adaptada ao sector da educação –CAF Educação 2013*. Ed. Portuguesa, Direção-Geral da administração e do Emprego Público [DGAEP].
- Cappelletti, I. F.(2015) Os conflitos na relação avaliação e qualidade da educação - Educar em Revista, Curitiba, Brasil, Edição Especial n. 1/2015, p. 93-107.
- Capucha, L. (2008) *Planeamento e Avaliação de projectos* – Guião prático – Ministério da Educação, Direção-Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular – Núcleo de Educação para a Saúde e Acção social Escolar (NESASE) www.dgidc.min-edu.pt
- Carvalho, C. (2018). O que é prova de conceito (PoC) e qual a sua importância? Recuperado de <https://pt.linkedin.com/pulse/o-que-%C3%A9-prova-de-conceito-poc-equal-sua-import%C3%A2ncia-carlos-eduardo>
- CBDS (n.d.). *Melhores práticas de aplicação de uma prova de conceito*
- Comissão Europeia/EACEA/EURYDICE, 2015. *Garantia da Qualidade na Educação: Políticas e Abordagens à Avaliação das Escolas na Europa*. Relatório Eurydice. Luxemburgo: Serviço de Publicações da União Europeia. ISBN 978-92-9201-868-9 doi:10.2797/347308
- Costa, J. A., (1996). *Imagens organizacionais da escola*. Rio Tinto: Edições Asa.
- Costa, J. (2016) Prefácio em Ministério da Educação, *Orientações curriculares para a educação pré-escolar.(OCEPE)*Lisboa: DGE.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: the art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill.
- Dalben, Â. I. L. F.(2002)- Das avaliações exigidas às avaliações necessárias. In: Villas Boas, Benigna Maria Freitas (org.) *Avaliações, políticas e práticas*. 2ªed. Campinas, SP: Papirus, 2002.

- Deming, E. (1986). *Out of the Crisis*, Cambridge: MIT Press
- DGAEP Direção Geral da Administração e Emprego Público (2007). *Estrutura Comum de Avaliação (CAF 2006): melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação* (I. Nolasco, Trad), Lisboa: DGAEP, (versão original publicada em 2006).
- DGAEP Direção Geral da Administração e Emprego Público (2009)-Feedback Externo, https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/GUIA_Feedback_Externo_CAF-PEF_Webb.pdf (dgaep.gov.pt)
- DGAEP, Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (2014). Estrutura Comum de Avaliação adaptada ao setor da Educação - CAF Educação 2013, Lisboa, DGAEP.
- DGAEP, Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (2020). Estrutura Comum de Avaliação- O modelo europeu para melhorar as organizações públicas através da autoavaliação, Lisboa, DGAEP.
- Dooley, Y. K. (s.d.) *The paradigm of Quality: Evolution and Revolution in the history of the Discipline*, Arizona State University, Arizona.
- Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). Digital Transformation. *IEEE Software*, 35(4), 16–21. <https://doi.org/10.1109/MS.2018.2801537>
- EFQM European Foundation for Quality Management (2003), O Modelo de Excelência da EFQM: versão Sectores Público e Voluntário. (Associação Portuguesa para a Qualidade, Trad.), Belgium: EFQM.
- European Institute of Public Administration [EIPA]. (2013). Improving an organization through self-assessment, CAF 2013. In: CENTRE, C. R. (ed.). Maastricht: European Institute of Public Administration.
- European Institute of Public Administration [EIPA]. (2020). The European Model for Improving Public organizations through Self-Assessment. Maastricht: EUPAN/EIPA.
- Falcão, P.C.F. (2013). As Escolas com Contrato de Autonomia – Dissertação de Mestrado em ciências da educação, Administração e Organização Escolar – Faculdade de Ciências Humanas.
- Feigenbaum, A. V. (1951). *Total Quality Control*, New York: McGraw-Hill.
- Gaster, L. (1995). *Quality in Public Services, Managers' Choices*. Buckingham and Philadelphia: Open University Press.
- Guerra, M. (2002). Entre Bastidores: o lado oculto da organização escolar, Porto, ASA Editores II.
- Guimarães, J. (2008). *Método para Manutenção de sistema de software utilizando técnicas arquiteturas*. Recuperado de <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3141/tde-29012009->
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japanese Competitive Success*, New York: McGraw-Hill
- Ishikawa, K. (1986). *Guide to Quality Control*, Japan: Asian Productivity Organization.
- Juran, J (1988) *Juran on Planning for Quality*, Free Press: New York.
- Latham, G. e Pinder C., 2005 Work Motivation Theory and Reserarch at the Dawn of the Twenty-First Century *Annu. Rev. Psychol.* 2005. 56:485–516 doi: 10.1146/annurev.psych.55.090902.142105 Copyright 2005 by Annual Reviews. All rights reserved First published online as a Review in Advance on June 21, 2004
- Leithwood, Louis, Anderson e Wahlstrom (2004). Review of research: How leadership influences student learning, EUA, Wallace Foundation
- Lopes A. e Capricho L. (2007). *Manual de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Editora RH
- Lopes C. M. (2009). *Avaliação da Qualidade de Serviço: o caso de uma Instituição de Ensino Superior*. (Mestre), Universidade Fernando Pessoa, s. l. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10284/1400>
- Ministério da Educação, (1998). *Qualidade e Projecto na Educação Pré-Escolar*. Lisboa: Ministério da Educação – Departamento da Educação Básica – Núcleo de Educação Pré-Escolar
- Ministério da Educação, (2016). *Orientações curriculares para a educação pré-escolar.(OCEPE)*Lisboa: DGE.
- Missão, C., & Batista Jr., E. (2003). Desenvolvimento de uma metodologia de negócios para sistemas de informação relacionados com o gerenciamento da cadeia de suprimento. *Assessment*, 1–8.
- Moreira, F., Au-yong-oliveira, M., Gonçalves, R., & Costa, C. (2017). Transformação digital- oportunidades e ameaças para uma competitividade mais inteligente.
- Nolasco, I. e Duarte, A. (2018). “A CAF no setor do ensino Público em Portugal” em *Revista de Administração e Emprego Público* nº 4, O contributo da autoavaliação no processo de transformação das escolas, Lisboa, Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, pp. 155-191.

- Neves, L., Coimbra, J. (2017) - Relação da liderança do diretor com o comprometimento e a motivação dos professores no contexto educativo português. *Revista E-Psi*, 2017, 7 (1) Published Online <https://www.revistaepsi.com>
- Nolasco, M.I. N.(2019) – Projeto :Adaptar o modelo CAF Educação para promover a inovação na organização escolar, ISCTE- Instituto Universitário Lisboa 2019.
- OECD (2012), *Equity and Quality in Education: Supporting Disadvantaged Students and Schools*, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264130852-en>
- OCDE (2017), *The OECD Handbook for Innovative Learning Environments*, Educational Research and Innovation, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264277274-en>.
- OCDE (2018) Embracing Innovation in Government Global Trends 2018. Observatório de Inovação do Sector Público da OCDE em parceria com o Centro de Inovação Governamental Mohammed Bin Rashid do Governo dos Emirados Árabes Unidos, Paris, OCDE <http://www.ocde.org/innovation/innovative-government7innovation2018.htm>
- OCDE (2019). *Measuring Innovation in Education 2019: What Has Changed in the Classroom?* Educational Research and Innovation, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264311671-en>
- OECD (2023), *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/e13bef63-en>.
- Oakland, J. (1995). *Total Quality Management* (2nd Edit). Oxford: Butterworth Heinemann.
- Oliveira-Formosinho, J. (2009). A avaliação da qualidade como garantia do impacto da provisão na educação de infância. In T. Bertram, T., & C. Pascal (Eds.). *Manual DQP-Desenvolvendo a Qualidade em Parceria* (pp. 9-29). Lisboa: DGIDC.
- Oliveira Rocha, J. A. (2005). *Gestão da Qualidade. Aplicação aos serviços públicos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Paiva, S. (2021) - A Transformação Digital das escolas e o seu impacto nas estruturas de gestão escolar, administrativas, pedagógicas e tecnológicas – Estudo de Caso
- Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform – A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Priberam (2023) <https://dicionario.priberam.org>
- Ramos Pires, A. (2007). *Qualidade – Sistemas de Gestão de Qualidade* (3ª Edição ed.). Lisboa: edições Sílabo, Lda.
- Scheerens, J.,(2003)- Melhorar a eficácia das escolas – UNESCO -IIEP Melhorar a eficácia das escolas - UNESCO Digital Library.
- Saraiva, P. (Org.), D'Orey, J., Sampaio, P., Reis, M., Cardoso, C., Pinheiro, J., & Tomé, L. (2010). O futuro da qualidade em Portugal. APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade.
- Schleicher, Andreas (2015). *Schools for 21st-Century Learners: Strong Leaders, Confident Teachers, Innovative Approaches*, Paris, OCDE.
- Senge, P. (1990a). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday: currency.
- Shewhart, W. (1931). *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, Milwaukee: ASQC.
- Taguchi, G. (1986). *Introduction to Quality Engineering*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Van Dooren, Thijs e Bouckaert (2004). *Quality Management and Management of Quality in the European Public Administrations*. In Löffler, Elke and Mirko Vintar (Eds) *Improving the Quality of East and West European Public Services*. London: Ashgate
- Vasconcelos, T. (2009). *Prática pedagógica sustentada: Cruzamento de saberes e de competências*. Instituto Politécnico de Lisboa. Lisboa: Edições Colibri.
- Vicent-Lancrin, S., et al. (2019), *Measuring Innovation in Education 2019: What Has Changed in the Classroom?* Educational Research and Innovation, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264311671-en>
- Vincent-Lancrin, S. (ed.) (2023), *Measuring Innovation in Education 2023: Tools and Methods for Data-Driven Action and Improvement*, Educational Research and Innovation, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a7167546-en>.
- Wainer, J. (2007). Métodos de pesquisa quantitativa e qualitativa para a Ciência Computação. In T. Kowaltowski, & K. Breitman (Orgs.), *Atualização em informática* (pp. 221-262). Rio de Janeiro: Sociedade Brasileira de Computação/Editora PUC Rio.

Anexos

Anexos I – Estrutura do questionário

Introdução do questionário

Este questionário é a base de um projeto de mestrado em Administração Escolar realizado no Iscte-IUL, e destina-se a educadores de infância e professores de 1º ciclo.

Pretende perceber a realidade existente no pré-escolar, concretamente a sua auto avaliação. O que está menos bem para o desenvolvimento das crianças à entrada no 1ºciclo e qual a importância deste nível de educação. Sendo esta a base da educação, necessita de ser padronizado?

Por isso, peço ajuda dos educadores de infância e professores de 1º ciclo, na qualidade de principais alicerces desta estrutura. Pretendemos a vossa opinião sincera sobre o assunto esclarecendo que não existem respostas erradas. Garantia de confidencialidade, cumprindo as regras impostas pelo regulamento geral sobre a proteção de dados.

Agradeço desde já a disponibilidade para o preenchimento do questionário, que não leva mais de 5 a 10 minutos a preencher.

Questões

Q1- Qual a sua idade?

Q2 – Qual a sua formação profissional?

Educadores de Infância _____1

Professores 1º Ciclo __ (Transita para a Q4) _____2

Q3- O pré-escolar em que exerce a profissão é do setor:

Privado -----1

Público -----2

IPSS -----3

Outro: (misericórdias, associações mutualistas, Santa Casa) -----4

Q4- Qual o seu vínculo laboral

Contratada -----1

Efetiva -----2

Recibos verdes -----3

Estagiária (estágios IEPF) -----4

Q5- Qual a localidade/ zona país em que se encontra ?

Q6- Acha que é essencial o pré-escolar para o desenvolvimento da criança?

Sim -----1

Não -----2

Q7 - Acha que no pré-escolar deveria ser obrigatório, em vez de facultativo?

Sim -----1

Não (Transferes para Q9)-----2

Q8 – Porque deveria ser obrigatório na sua opinião?

Q9-, a partir de que idade deve uma criança ingressar o pré-escolar?

3anos -----1

4 anos -----2

5 anos -----3

Q10 – Qual a razão da escolha dessa idade?

Q11 – Na sua experiência verifica se existe diferença entre as crianças, com o pré-escolar ou sem pré-escolar?

Sim-----1

Não -----2

Q12 – Ordene de 1 a 4, por ordem de prioridade, sendo que 1 é o mais prioritário e 4 o menos, os domínios que acha essenciais para a criança estar preparada para a entrada no 1ºCiclo.

Domínio motor

Domínio artística

Domínio da linguagem oral e abordagem à escrita

Domínio da matemática

Q13 – Na sua opinião, a avaliação do sistema educativo é necessário?

Sim -----1

Não -----2

Q14 – No seu local de trabalho, é feita algum tipo de avaliação?

Sim -----1

Não -----(transita Q17)-----2

Q15 – Que tipo de avaliação é feita?

Autoavaliação -----1

Avaliação por superior imediato -----2

Avaliação conjunta (superior imediato e avaliado) -----3

Avaliação por competências -----4

Avaliação satisfação dos funcionário -----5

Avaliação por objetivos -----6

Avaliação por 360º -----7

Avaliação por incidentes críticos -----8

Q16 – Como sente essa avaliação?

Q17– Acha que deveria ser feita avaliação da instituição pré-escolar?

Sim -----1

Não -----2

Talvez -----98

Não sei / prefiro não responder-----99

Q18 – Se sim, o que deve ser avaliado? Pode escolher mais do que um item.

Desenvolvimento das crianças -----1

Componentes curriculares -----2

Desempenho dos profissionais (Docentes e não docentes)----- 3

Instalações e equipamentos----- 4

Processos de metodologia- prática pedagógica -----5

Gestão de topo -----6

Comunicação -----7

Programas de apoio e parcerias -----8

Outros -----9

Quais?_____

Q19 – Se houvesse uma aplicação informática que facilitasse o processo de avaliação interna,
Seria útil?

Sim -----1

Não -----2

Anexos II – Planeamento, monitorização e Avaliação do Projeto

Anexo II - Planeamento, Monitorização e Avaliação do Projeto						
Objetivos Específicos (OE)	Resultados Esperados	Ações	Indicadores de desempenho	Meta	Trim.	Parceiros
Objetivo Específico 1 - Adaptar o modelo CAF educação, digitalmente, num programa que permita automaticamente integrar indicadores com o propósito de cada escola melhorar através da autoavaliação, de promover a liderança de sucesso habilitando os envolvidos a tomarem decisões através do trabalho colaborativo e o ensino de qualidade como finalidade, a preparação do alunos para o futuro.	Programa PAI 1.0	Ação 1.1 – Trabalho colaborativo com o colega Hugo Gomes através do INCED, na construção e desenvolvimento de software de forma segura num site que permita a realização da aplicação, construindo toda a estrutura de programação e garantindo a segurança e proteção de todos os dados;	Prazo	1 ano antes o início do Projeto	T0 (Ano0)	INCED Hugo Gomes- Equipa Técnica
		Ação 1.2 – Identificar os indicadores e exemplos das práticas do modelo CAF;	Prazo	1 ano antes o início do Projeto	T0 (Ano0)	Gestora de Projeto; Equipa Técnica
		Ação 1.3 – Criar a primeira versão do Programa PAI 1.0	Prazo	1 mês antes o início do Projeto	T0 (Ano0)	Equipa Técnica
		Ação 1.4 - Formalização de diversas parcerias como o Programa Inovar +AZ – Sistema de Informação, Lda. através do Dr. Pedro Pinho, para que o Programa PAI possa aceder aos dados gerados pela escola no Programa Inovar +; com o Programa ChildDiary , através Sr. João Carlos de Sousa e Educadora Vanessa Biléu, cofundadores da ChildDiary, plataforma destina à Educação Pré-escolar, de forma a chegarmos a mais escolas;	Nº parceiros	>2	T1 (Ano1)	Programa Inovar; Programa ChildDiary
		Ação 1.5 – Criação de porta de acesso para estas plataforma, para a facilitação de dados a introduzir pela escola escolhida;	Prazo	1 mês após o início do Projeto	T1 (Ano1)	Equipa Técnica
Objetivo Específico 2 – Realizar a prova conceito do Programa PAI baseado no modelo CAF Educação, para proporcionar inovação aberta, com o envolvimento de toda a comunidade escolar.	Prova Conceito Programa PAI	Ação 2.1 – Escolher a escola para propor a parceira para a realização do teste piloto, apresentar o projeto e estabelecer o contrato de protocolo;	Prazo	1 mês após o início do Projeto	T1 (Ano1)	Escola
		Ação 2.2 – Permitir a gestão da escola, analisar a proposta e realizar formação para a utilização do programa PAI e iniciar a programação de alertas para do Programa PAI;	Prazo	1 mês e meio após o início do Projeto - Formação mínimo 25h	T1 (Ano1)	Escola
		Ação 2.3 – Criação do comité de avaliação de riscos do POC;	Prazo	2 meses após o início do Projeto	T1 (Ano1)	Escola
		Ação 2.4 – Criação da equipa de autoavaliação da escola;	Prazo	2 meses após o início do Projeto	T1 (Ano1)	Escola
		Ação 2.5 – Introdução dos dados necessários para a construção da Escola virtual, inserir autorizações das pessoas envolvidas no projeto visto ser um projeto colaborativo.	Prazo	2 meses e meio após o início do Projeto	T1 (Ano1)	Escola
		Ação 2.6 - Realização do diagnóstico inicial da escola para ter a realidade da comunidade educativa através da realização de inquéritos que o programa permite formalizar, introduzir qual a sua missão e quais os seus valores a serem atingidos e quais os indicadores que os medem;	Prazo % de respostas	3 meses após o início do Projeto >50% dos inquiridos	T1 (Ano1)	Escola
		Ação 2.7 – Realizar a autoavaliação do desempenho organizacional com o programa PAI baseado no CAF Educação;	Prazo	6 meses após o início do Projeto	T2 (Ano1)	Escola

Objetivo Específico 2 – Realizar a prova conceito do Programa PAI baseado no modelo CAF Educação, para proporcionar inovação aberta, com o envolvimento de toda a comunidade escolar.	Prova Conceito Programa PAI	Ação 2.7.1 – Prestar apoio à equipa de autoavaliação, no planeamento do projeto de autoavaliação digital, na preparação de inquéritos no programa, na avaliação e medição dos indicadores escolhidos e introduzidos no sistema e o peso dos mesmos na autoavaliação e na programação de alertas;	Prazo	desde o início do Projeto	T1 (Ano1)	Equipa Técnica
		Ação 2.7.2 - Monitorizar o processo de autoavaliação conduzido pela equipa de autoavaliação até à conclusão do relatório de autoavaliação na introdução, a validação e a assinatura no programa e plano de ação de melhorias na introdução, na validação e a sua assinatura virtual no programa PAI;	Prazo	desde o início do Projeto	T1 (Ano1)	Gestão de topo; Comitê de risco; Gestora do Projeto
		Ação 2.7.3- Monitorizar a implementação do Plano de Ações de Melhorias, introdução no programa PAI, associando indicadores para as novas alterações;	Prazo	9 meses após o início do Projeto	T3 (Ano1)	Escola
		Ação 2.7.4 – Avaliar os resultados do Plano de ações de Melhoria;	Prazo	9 meses após o início do Projeto	T3 (Ano1)	Escola
		Ação 2.7.5 – A gestão de topo, o comité de risco do POC realiza com a gestora do projeto, a avaliação do programa nesta primeira fase, verificando os ponto forte e pontos fracos do programa PAI.	Prazo	10 meses após o início do Projeto	T3 (Ano1)	Gestão de topo; Comitê de risco; Gestora do Projeto
		Ação 2.8 – Avaliação do impacto do processo de autoavaliação;	Prazo	11 meses após o início do Projeto	T3 (Ano1)	Escola
		Ação 2.8.1- verificação dos resultados gerados pelo programa PAI.	Prazo	1 ano após o início do Projeto	T3 (Ano1)	Gestora do projeto
		Ação 2.8.2 – Analisar a evolução dos indicadores de impacto no projeto;	Prazo	1 ano após o início do Projeto	T3 (Ano1)	Escola
Objetivo Específico 2 – Realizar a prova conceito do Programa PAI baseado no modelo CAF Educação, para proporcionar inovação aberta, com o envolvimento de toda a comunidade escolar.	Prova Conceito Programa PAI	Ação 2.8.3- Repetir os inquéritos dirigidos à comunidade educativa para perceber se existem diferenças no decurso deste projeto.	% de respostas	>50%	T3 (Ano1)	Escola
		Ação 2.8.4 – Realizar inquéritos ao Diretor(a), ao Coordenador(a) da equipa de autoavaliação, ao coordenador da Comissão de Risco, aos grupos de docentes, não docentes, alunos, pais/encarregados de educação e parceiros para avaliar a interpretação dos processo de autoavaliação com o programa PAI baseado no CAF Educação.	% de respostas	>50%	T3 (Ano1)	Escola; Gestora de Projeto
		Ação 2.8.5 – Elaborar relatório de resultados da POC, sendo cada critério avaliado individualmente, verificando a sua aderência com as funcionalidades demonstradas pelo programa PAI, conforme os resultados a serem representados numa tabela da seguinte forma (N° de requisito; Classificação dos requisitos: se são funcionais; não funcionais; de desenvolvimento/implementação; Exploração/Operação, o cumprimento da tarefa se é totalmente, parcialmente, não cumpre e comentários).	Prazo	1 ano após o início do Projeto	T1 (Ano2)	Gestora do projeto
		Ação 2.8.6 – Divulgação de resultados perante a comunidade educativa.	Prazo	1 ano após o início do Projeto	T1 (Ano2)	Gestora do projeto
Objetivo Específico 3 – Rever e revisar o programa de modo a verificar as alterações necessárias para que o programa corresponda as expectativas desejadas.	Análise de dados	Ação 3.1 – Analisar os dados da ação 2.8.4 e 2.8.5 e adaptar o programa PAI as alterações necessárias para corresponder ao projeto desejado.	Prazo	1 mês após a ação 2.8.4 e 2.8.5	T1 (Ano2)	Gestora do projeto
	upgrade programa PAI 2.0	Ação 3.2 – Fazer as alterações necessárias ao programa e dar continuidade ao segunda fase do projeto ano 2;	Prazo	1 mês após a ação 3.1	T2 (Ano2)	Gestora do projeto; Equipa Técnica
Objetivo Específico 4 – Promover a autoavaliação nos moldes do CAF Educação permitindo à organização escolar traçar estratégias como meio para a melhoria.	Divulgação Programa PAI	Ação 4.1 – Apresentação do programa PAI a todos os potenciais parceiros interessados na sua utilização e promoção,	Prazo	1 mês após a ação 3.2	T2 (Ano2)	Gestora do projeto; Equipa Técnica; DGAEP EIPA OCDE
		Ação 4.2 - Realização de ações promotoras perante instituições internacionais e nacionais interessadas na utilização do Programa PAI;	Prazo	Durante 6 meses seguintes à ação 4.1	T3 (Ano2)	Gestora do projeto; Equipa Técnica; Perante diversas Escolas

Anexos III – Cronograma prova conceito PAI

Anexo III -Cronograma Prova conceito PAI

Data Início		Sep 1, 2024											
Ano 1													
Month	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	set '24	out '24	nov '24	dez '24	jan '25	fev '25	mar '25	abr '25	mai '25	jun '25	jul '25	ago '25	
Fase	Decidir como organizar a autoavaliação	Comunicar Projeto de autoavaliação											
	Realização SWOT	Criar comité de avaliação de risco											
1	Montagem da organização no Programa PAI - introdução dados, BSC, definição de indicadores e peso de percentagens nos critérios e subcritérios...												
Fase	BSC corporativo	Criar uma equipa de autoavaliação											
	BSC departamento	Realização FADD	Organizar a formação										
2	Programação de Alertas gerais/ busca de dados	Realização perfil Professor	Preparação da autoavaliação			Início da Autoavaliação							
		Programação de envio automático e alertas do programa BSC	Construção inquéritos de satisfação colaboradores/ clientes/parceiros		Programação de envio automático e alertas do programa INQ	1º feed Avaliação Professores	Realização Inquéritos		2º feed Avaliação Professores	Realização Inquéritos	3º feed Avaliação Professores		
						Termo da Autoavaliação	Relatório descritivo dos resultados da autoavaliação						
Fase									Elaboração plano de melhorias			Relatório de evolução ciclo	
											Comunicar o plano de melhorias	Início de implementação das melhorias	
3												Planear próxima autoavaliação	
Teste ano 1													
verificações: * facilidade de introdução de dados * facilidade de programação de alertas * facilidade na ajuda da construção dos BSC/FADD/PERFIL DOCENTE * facilidade na construção de inquéritos automáticos para Enc.ED /Alunos, colaboradores, parceiros * facilidade de atribuições de peso dos critérios e subcritérios * facilidade da associação de indicadores de medição e busca automática dos dados. * fácil percepção visual dos dados com cores vermelho (não realizado) amarelo (não atingido) verde (concluído) * Fácil realização de relatórios de informação * Fácil percepção estado inicial da instituição de ensino e formação verificação SWOT do programa													

Ano 2											
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago
'25	'25	'25	'25	'26	'26	'26	'26	'26	'26	'26	'26
Decidir como reorganizar a autoavaliação	Comunicar Projeto de autoavaliação										
Realização SWOT											
Ajustes necessários da organização no Programa PAI - introdução dados, BSC, definição de indicadores e peso de percentagens nos critérios e subcritérios...											
Programação de Alertas gerais	Reestruturar equipa de autoavaliação										
		Organizar a formação									
		Preparação da autoavaliação			Início da Autoavaliação						
	Programação de envio automático e alertas do programa BSC	Reestruturação inquéritos de satisfação colaboradores/ clientes/parceiros		Programação de envio automático e alertas do programa INQ	1º feed Avaliação Professores	Realização Inquéritos		2º feed Avaliação Professores	Realização Inquéritos	3º feed Avaliação Professores	
					Termino da Autoavaliação	Relatório descritivo dos resultados da autoavaliação					
								Elaboração plano de melhorias			Relatório de evolução ciclo
										Comunicar o plano de melhorias	Início de implementação das melhorias
											Planear próxima autoavaliação
Teste ano 2											

verificações:

- * facilidade de alterações de dados
- * facilidade de reprogramação de alertas
- * facilidade na ajuda da adaptação dos BSC/FADD/PERFIL DOCENTE
- * facilidade na realização novos de inquéritos automáticos para Enc.ED /Alunos, colaboradores, parceiros
- * facilidade adaptações de atribuições de peso dos critérios e subcritérios
- * facilidade da associação de indicadores de medicação e busca automática dos dados.
- * fácil percepção visual dos dados com cores vermelho (não realizado) amarelo (não atingido) verde (concluído)
- * fácil percepção do estado inicial e a evolução da instituição de ensino e formação
- * verificação dos dados introduzidos para melhoria

Programa de Avaliação Interna - PAI

Ano 3												Notes
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
set '26	out '26	nov '26	dez '26	jan '27	fev '27	mar '27	abr '27	mai '27	jun '27	jul '27	ago '27	
Decidir como organizar a autoavaliação	Comunicar Projeto de autoavaliação											A realizar pela Liderança
Realização SWOT												
Ajustes necessários da organização no Programa PAI - introdução dados, BSC, definição de indicadores e peso de percentagens nos critérios e subcritérios...												A realizar pela Equipa de autoavaliação
Programação de Alertas gerais	Reestruturar equipa de autoavaliação											
		Organizar a formação										
	Preparação da autoavaliação				Início da Autoavaliação							
	Programação de envio automático e alertas do programa BSC	Reestruturação inquéritos de satisfação colaboradores/ clientes/parceiros		Programação de envio automático e alertas do programa INQ	1º feed Avaliação Professores	Realização Inquéritos		2º feed Avaliação Professores	Realização Inquéritos	3º feed Avaliação Professores		
					Termino da Autoavaliação	Relatório descritivo dos resultados da autoavaliação						Relatório de evolução ciclo
								Elaboração plano de melhorias				Relatório trianual de evolução
										Comunicar o plano de melhorias		Início de implementação das melhorias
												Planear próxima autoavaliação
Teste ano 3												

ões:

de de alterações de dados

de de reprogramação de alertas

de na ajuda da adaptação dos BSC/FADD/PERFIL DOCENTE

de na realização novos de inquéritos automáticos para Enc.ED /Alunos, colaboradores, parceiros

de adaptações de atribuições de peso dos critérios e subcritérios

de da associação de indicadores de medição e busca automática dos dados.

*fácil percepção visual dos dados com cores vermelho (não realizado) amarelo (não atingido) verde (concluído)

* fácil percepção do estado inicial e a evolução da instituição de ensino e formação

* verificação dos dados introduzidos para melhoria