



Relatório Final

CAF Educação

Escola Secundária Manuel Cargaleiro



2023

Apoio:



● Equipa de autoavaliação

Maria de Lurdes Ribeiro	Diretora
Fátima Coelho	Equipa de coordenação e representante no Conselho Pedagógico
Ana Margarida Ramos	Equipa de coordenação
Jacinto Bettencourt	Responsável pelo Plano de Formação
América Silva	Biblioteca Escolar
Lídia Santos	Coordenadora dos Assistentes Operacionais
Paula Chambel	Coordenadora dos Serviços Administrativos
Matilde Gaspar	Representante dos Alunos
Emília de Brito	Representante dos Pais e Encarregados de Educação

● Índice

● Equipa de autoavaliação	3
● Índice	4
● Índice de figuras	4
● Índice de gráficos	4
● Índice de tabelas	4
● Lista de siglas e acrónimos	5
● Definição de termos	7
1. Sumário executivo	9
2. Enquadramento	11
3. Preparação e condução da autoavaliação	13
4. Resultados da autoavaliação	17
4.1. Taxas de participação	17
4.2. Critérios de Meios	20
4.3. Critérios de Resultados	24
4.5. Resultados globais	27
5. Áreas de melhoria a implementar	29
5.1. Sugestões de melhoria apresentadas pela EAA	30
5.2. Sugestões de melhoria apresentadas pelos Alunos	33
5.3. Sugestões de melhoria apresentadas pelos Pais/EE:	34
5.4. Sugestões de melhoria apresentadas pelo Pessoal Docente:	35
5.5. Sugestões de melhoria apresentadas pelo Pessoal Não Docente	36
6. Conclusão	37
7. Apêndices	39
7.1. A CAF Educação	40
7.2. Pontuação da grelha de autoavaliação	42
7.3. Cronograma de execução da autoavaliação	45
● Anexos	48
● Bibliografia e fontes consultadas	49

● Índice de figuras

FIGURA 1 – A ESMC E O CICLO PDCA	23
FIGURA 2 – ESTRUTURA DO MODELO CAF EDUCAÇÃO 2013	34

● Índice de gráficos

GRÁFICO 1 – COMPARAÇÃO DAS TAXAS DE PARTICIPAÇÃO DA ESMC COM A MÉDIA DAS PARTICIPAÇÕES DAS ESCOLAS ACOMPANHADAS PELA AS	14
GRÁFICO 2 – PONTUAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE MEIOS	15
GRÁFICO 3 – PONTUAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE RESULTADOS	19
GRÁFICO 4 – PONTUAÇÃO CAF EDUCAÇÃO	22
GRÁFICO 5 – COMPARAÇÃO DA PONTUAÇÃO DA ESMC COM AS MÉDIAS OBTIDAS PELAS ESCOLAS DA AS, DESDE 2018	22
GRÁFICO 6 – PONTUAÇÃO DA CAF EDUCAÇÃO OBTIDA PELA ESMC NAS DUAS ÚLTIMAS APLICAÇÕES DO MODELO	23
GRÁFICO 7 – SUGESTÕES DE MELHORIA DA COMUNIDADE EDUCATIVA, POR ÁREAS DE INTERVENÇÃO	25
GRÁFICO 8 – SUGESTÕES DE MELHORIA DA EAA, POR ÁREAS DE INTERVENÇÃO	25
GRÁFICO 9 – SUGESTÕES DE MELHORIA DOS ALUNOS, POR ÁREAS DE INTERVENÇÃO	28
GRÁFICO 10 – SUGESTÕES DE MELHORIA DOS PAIS/EE, POR ÁREAS DE INTERVENÇÃO	29
GRÁFICO 11 – SUGESTÕES DE MELHORIA DO PD, POR ÁREAS DE INTERVENÇÃO	30
GRÁFICO 12 – SUGESTÕES DE MELHORIA DO PND, POR ÁREAS DE INTERVENÇÃO	31



● Índice de tabelas

TABELA 1 – CONSTITUIÇÃO DA EAA	12
TABELA 2 – REUNIÕES DA EAA	12
TABELA 3 – TAXAS DE PARTICIPAÇÃO NA INQUIRição CAF EDUCAÇÃO	13

● Lista de siglas e acrónimos

AA	Autoavaliação
AL	Alunos
AM	Ação (ou ações) de Melhoria
ANQEP	Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional, IP (https://www.anqep.gov.pt)
CAF	<i>Common Assessment Framework</i> (Estrutura Comum de Avaliação): modelo de gestão da qualidade e da melhoria para organizações públicas
CAF-Educação	Modelo CAF (<i>Common Assessment Framework</i> , em português: Estrutura Comum de Avaliação) adaptado para as organizações educativas (versão 2013). Poderá encontrar informação mais detalhada sobre o modelo no site oficial da CAF em Portugal (https://www.caf.dgaep.gov.pt/)
DGAEP	Direção Geral da Administração e do Emprego Público (https://www.dgaep.gov.pt/)
EAA	Equipa de autoavaliação (do observatório de qualidade ou equivalente), sobre a qual recaem as tarefas de coordenação do processo de autoavaliação na organização. É constituída por vários elementos: alunos, pais/EE, docentes, não docentes e parceiros.
EQAVET	Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais (http://www.qualidade.anqep.gov.pt). European Quality Assurance in Vocational Education and Training.
EE	Pais e/ou Encarregados de Educação das crianças/alunos
EFQM	European Foundation for Quality Management (https://www.efqm.org/)
EIPA	European Institute of Public Administration, entidade europeia responsável pela definição e evolução do modelo CAF para as organizações públicas europeias, onde se incluem as organizações educativas (https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/)
ESMC	Escola Secundária Manuel Cargaleiro
GAA	Grelha de autoavaliação
IGEC	Inspeção Geral da Educação e Ciência (https://www.igec.mec.pt)
PAA	Plano Anual de Atividades
PADDE	Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital das Escolas. Tem por base o quadro conceptual dos documentos orientadores desenvolvidos pela Comissão Europeia, designadamente o DigCompEdu e o DigCompOrg.
PAM	Plano de ações de melhoria
PD	Pessoal docente
PDCA	Ciclo PDCA (Plan – Planear, Do – Executar, Check – Monitorizar e rever e ACT – Ajustar)
PEA/PEE	Projeto Educativo da Escola



PND Pessoal não docente

TQM *Total Quality Management* (Gestão da Qualidade Total), estratégia de administração orientada para criar consciência de qualidade em todos os processos organizacionais

● Definição de termos¹

Aluno/Formando	Pessoas que estão a aprender num contexto organizado e estruturado e/ou que frequentam um curso de formação.
Análise SWOT	Análise dos Pontos fortes (Strengths), dos Pontos fracos (Weaknesses), das Oportunidades (Opportunities) e das Ameaças (Threats) de, e para, uma organização.
Bench learning	É um processo pelo qual uma organização pode comparar o seu desempenho com outras organizações. Esta técnica pode ser uma ferramenta poderosa e eficaz para o progresso da organização, pois explora princípios básicos como «não reinventar a roda» e «aprender com os outros». A CAF, bem como outras ferramentas de análise organizacional, pode ser utilizada com esta finalidade. O <i>bench learning</i> enfatiza o processo de aprendizagem e não apenas uma comparação de indicadores, factos e medidas.
Benchmarking	Existem inúmeras definições de benchmarking, mas as palavras-chave associadas com este termo são “comparar com os outros”. O Benchmarking consiste simplesmente em fazer comparações com outras organizações e depois aprender as lições retiradas dessas comparações.
Ciclo PDCA	O ciclo PDCA (também referido como ciclo de Deming ou da melhoria contínua) é um ciclo de quatro fases (uma por cada letra) que têm de ser ultrapassadas para se conseguir a melhoria contínua na organização, tal como Deming descreve: PLAN (fase de planeamento); DO (fase da execução), CHECK (fase de revisão e controlo) e, finalmente, ACT (fase da avaliação final, adaptação e eventual ajuste). Estas quatro fases reforçam a ideia de que os planos de melhoria devem começar com um planeamento cuidadoso que deve resultar numa ação eficaz que deve ser revista e eventualmente ajustada, voltando, novamente, à fase de planeamento inicial, dando continuidade ao processo de melhoria, iniciando um novo ciclo.
Cidadão/Cliente	No âmbito da CAF-Edu considera-se que o termo “Cidadão/Cliente” quando nos referimos a alunos e pais/encarregados de educação que usufruem da instituição educativa. De forma mais lata, a expressão cidadão/cliente reflete o relacionamento complexo entre a administração e o seu público. A pessoa para quem os serviços são dirigidos tem de ser considerada como cidadão, membro de uma sociedade democrática com direitos e deveres (ex. contribuinte, político, etc.). A pessoa deve também ser considerada como cliente, não só no contexto da prestação de serviços, onde adota a posição de beneficiário, mas também no contexto em que tem de cumprir deveres (pagamento de impostos ou multas/coimas) onde tem o direito de ser tratado com equidade e cortesia sem negligenciar o interesse pelas suas necessidades.
Comunidade educativa...	Conjunto mais alargado de atores que extravasa a comunidade escolar, constituído por pessoas/instituições que pertencem à própria escola/agrupamento de escolas, e outras que lhes sejam externas. Esta comunidade compreende, igualmente, os representantes dos municípios e das organizações e associações que desenvolvem atividades no âmbito social, económico, cultural e científico e se mostram interessados no processo educativo local (e regional) da escola/agrupamento de escolas.

¹ Fonte: DGAEP (2013). Estrutura comum de avaliação: CAF Educação (1st ed.). Lisboa: DGAEP (Direção Geral da Administração e do Emprego Público).

Comunidade escolar	Conjunto de atores que pertencem à própria escola/agrupamento de escolas. Esta comunidade integra alunos, pais/EE, docentes, funcionários e o Ministério da Educação.
Excelência	Práticas de gestão da organização, bem como resultados alcançados de grande relevância com base nos conceitos fundamentais da Gestão da Qualidade Total, tal como formulados pela EFQM. Inclui a orientação por resultados, a focalização no cliente, a liderança e a constância de propósitos, a gestão por processos e factos, o envolvimento das pessoas, a melhoria contínua, inovação, parcerias com benefícios mútuos, e responsabilidade social corporativa.
Indicadores	Medidas que são indicativas, ou seja, que demonstram os resultados de uma ação.
Parcerias	Relação de trabalho duradoura com outras entidades, numa base comercial ou não, que visa atingir um objetivo comum, criando assim uma mais-valia para a organização, para os seus clientes e outras partes interessadas.
Partes interessadas	Designa todos aqueles que têm um interesse, financeiro ou não, nas atividades da organização. As partes interessadas internas e externas podem ser classificadas em quatro categorias principais: as autoridades políticas; os cidadãos/clientes; as pessoas que trabalham na organização; os parceiros.
Pessoas	No âmbito da CAF-Edu considera-se o uso do termo “Pessoas” quando nos referimos ao pessoal docente e não docente da organização escolar (Recursos Humanos).
Pessoas/Colaboradores	Todos os colaboradores da organização, incluindo os que trabalham a tempo inteiro, a tempo parcial, de forma definitiva ou temporariamente.
Responsabilidade social	Compromisso estabelecido pelas organizações do setor público e privado para contribuírem para o desenvolvimento sustentável, trabalhando com os seus colaboradores, as suas famílias, comunidades locais e com a sociedade para melhorar a qualidade de vida. O objetivo é trazer benefícios, tanto para as organizações como para a sociedade em geral.

1. Sumário executivo

A implementação de um processo de autoavaliação da escola permite identificar com clareza o que a Escola Secundária Manuel Cargaleiro- doravante ESMC - faz bem e o que precisa de melhorar. Na verdade, oferece à escola uma oportunidade para aprender a conhecer-se no sentido de atingir a Excelência através de uma efetiva melhoria contínua.

Ao adotar o modelo CAF, a escola pretende reforçar o processo de reflexão interna, envolvendo de forma colaborativa os vários parceiros da comunidade educativa, chamando-os a participar com opiniões, sugestões e propostas que possam contribuir para a melhoria global da organização. Pretende-se que os resultados da autoavaliação da escola ajudem todos os atores que se encontram diretamente envolvidos com a educação a refletir sobre as suas ações e sobre a própria escola, de modo a melhorar a qualidade e a prestação do serviço educativo.

A utilização do modelo CAF permite à escola implementar uma metodologia de autorregulação, identificando os seus pontos fortes e as áreas de melhoria e colocando em prática um Plano de Ações que objetivem a melhoria contínua e a certificação dos padrões de qualidade.

O modelo adotado constitui um modelo avaliativo, através do qual a organização procede a um diagnóstico do nível e qualidade das suas atividades com base em evidências observadas. Tem como missão introduzir e desenvolver uma cultura de excelência, orientando a organização para ciclos de planeamento, execução, revisão e ajustamento (o chamado ciclo PDCA).

A concretização deste modelo, iniciado no ano letivo de 2021-2022 e em fase de consecução em 2022-2023, é da responsabilidade da equipa de autoavaliação constituída por elementos internos da comunidade educativa e conta com o apoio de consultoria externa que assume funções de “amigo crítico”, formação e validação da aplicação do modelo.

A fase de diagnóstico do estado da organização trouxe vários desafios à equipa de autoavaliação face aos pressupostos subjacentes ao modelo a aplicar, sobretudo no preenchimento dos diversos, e extensos, documentos disponibilizados para o efeito e na recolha de informações variadas. Os constrangimentos surgiram com a necessidade de adequar a terminologia utilizada nos documentos de diagnóstico, a preencher, à realidade das ações desenvolvidas na escola, visto que as mesmas ainda se encontram em fase de alinhamento com o ciclo PDCA. Outro aspeto, relaciona-se com a seleção/adaptação dos indicadores a usar em cada subcritério e subsequente enquadramento das práticas consideradas no ciclo PDCA, bem como na pontuação a atribuir a cada subcritério, .

Os questionários aplicados em maio de 2022 exigiram o envolvimento de toda a comunidade escolar, as conclusões finais consubstanciam um contributo essencial para a diagnose da organização e, deste modo, validam a necessidade de execução de ações de melhoria a implementar. Ainda neste âmbito, verificou-se que há um caminho a percorrer na sensibilização dos diferentes intervenientes para a

relevância da participação ativa neste tipo de ações, visto que a participação ficou abaixo do esperado no que concerne aos alunos, pais/encarregados de educação e parceiros.

Não obstante, uma realidade emergiu desta reflexão conjunta: a constatação que a ESMC é uma escola viva, dinâmica, com identidade própria, o Plano Anual de Atividades de Escola - [PAA](#)- ilustra-o; as estruturas de topo e intermédias revelam um espírito colaborativo e inovador, com consciência e visão para a necessidade de mudanças na ação estratégica, contudo, ao nível dos procedimentos internos para recolha e monitorização de dados há necessidade de melhorar, tal como nos procedimentos para aperfeiçoar os mecanismos na comunicação interna e externa.

2. Enquadramento

A Avaliação e a Qualidade são, nos dias de hoje, temas de particular atenção e constante debate na Administração Pública Portuguesa. Desde sempre, mas particularmente com o alargamento da escolaridade obrigatória, a troca de ideias à volta da qualidade da Educação e do Sistema Educativo tem contribuído para uma progressiva preocupação nesta matéria. Vivemos numa época de rápidos desenvolvimentos e constantes mudanças que se refletem na vida das organizações escolares e, por conseguinte, estas devem ter em conta as transformações sociais, culturais, tecnológicas e alterações legislativas. Discutem-se hoje com profundidade dentro destas organizações, os métodos de ensino e as práticas de sala de aula, as políticas de comunicação e as lideranças intermédias, estilos de aprendizagem e integração das tecnologias, entre outros, como parte da preocupação das escolas e docentes na melhoria dos processos de ensino e aprendizagem.

A procura da Excelência e da Qualidade nas organizações é, portanto, uma preocupação que tem assumido particular relevo, tendo em conta a concorrência e a competitividade na economia global, bem como a importância do capital humano nos processos de crescimento e desenvolvimento das organizações. Em Portugal, a preocupação com a autoavaliação e com a qualidade surge nas escolas como imperativo legal, e não apenas devido à necessidade de prestação de contas e responsabilização das instituições educativas e dos seus agentes.

É nesta perspetiva que a nossa instituição assume a sua política de gestão da qualidade e da melhoria contínua, num processo que tem evoluído ao longo dos anos, contando com cada vez maior participação da comunidade que serve, tendo como objetivo a realização de regulares momentos de autoavaliação conducente à excelência dos resultados que persegue. A autoavaliação permite identificar, com clareza, o que a escola faz bem e os aspetos que precisa de melhorar. Na verdade, oferece à escola uma oportunidade para aprender a conhecer-se no sentido de atingir a Excelência através de uma efetiva melhoria contínua, quer no ensino regular, quer no ensino profissional.

Pretendemos com o processo de aplicação da CAF prosseguir os seguintes objetivos:

- Com base na CAF, construir uma reflexão que conduza a conceção, aplicação e acompanhamento de um Plano de Melhoria Organizacional;
- Fornecer um conjunto de informações que permita a definição de objetivos e estratégias para o Projeto Educativo;
- Promover a melhoria contínua dos serviços prestados pela ESMC, da forma como a escola se organiza e os nossos níveis de eficiência e de eficácia;
- Reforçar os processos de melhoria dos resultados académicos e sociais, nomeadamente através de uma clara política de qualidade, de exigência e de responsabilidade;
- Valorizar os processos educativos individuais e coletivos, consolidando as práticas de ensino, aprendizagem e avaliação com vista à melhoria das aprendizagens e à promoção da equidade e inclusão de todos os alunos;
- Possibilitar à comunidade educativa um melhor conhecimento sobre si e a sua organização, reforçando as boas práticas existentes e melhorando as que ainda podem ser melhoradas, em benefício de todos os seus membros;

- Aprofundar a autoavaliação enquanto processo mais organizado e mais participado, envolvendo a comunidade educativa na consecução desses objetivos, através da sensibilização dos seus membros e da valorização do seu papel em todo o processo educativo;
- Incentivar ações e processos de melhoria da qualidade, do nosso funcionamento e resultados;
- Garantir a credibilidade do desempenho da nossa instituição educativa.

Este Relatório reflete o trabalho realizado no presente ano letivo, servindo de inspiração para os trabalhos subsequentes no âmbito da Autoavaliação, nomeadamente o desenvolvimento de um Plano de Ações de Melhoria (PAM).

3. Preparação e condução da autoavaliação

A CAF Educação foi aplicada na nossa organização partindo de um plano de ação e comunicação que se desenvolveu segundo o plano que a seguir se apresenta de forma mais detalhada no apêndice Cronograma de execução da autoavaliação (ponto 7.3). Assim, o desenvolvimento das atividades teve lugar entre janeiro e outubro de 2022, embora a elaboração da autoavaliação pela EAA (Grelha de autoavaliação) só se concluiu em fevereiro de 2023.

Foi estabelecido um plano de comunicação por forma a envolver e informar aqueles que, direta ou indiretamente, irão ser afetados pela mudança. Nesse sentido, desenvolveram-se ações de sensibilização direta e indireta, cujos objetivos foram:

- Informar sobre o modelo CAF-Educação;
- Explicar o processo de inquirição;
- Inspirar confiança à comunidade educativa relativamente às alterações e impacto decorrentes da autoavaliação;
- Contribuir para minimizar a resistência à mudança, reduzindo as incertezas e aumentando a compreensão sobre os imperativos da autoavaliação.

Um dos pré-requisitos fundamentais para o sucesso da autoavaliação e da sua aceitação é o envolvimento da comunidade educativa neste processo de mudança conseguido, em grande medida, com as sessões de esclarecimento e o preenchimento dos questionários. Os questionários dão a possibilidade aos órgãos de gestão (de todos os níveis – intermédios e de topo) de conhecer a opinião da comunidade educativa relativamente a questões relacionadas com o modo de funcionamento e desempenho da organização, aferindo o seu grau de satisfação e de motivação para as atividades que este desenvolve.

O modelo de questionários utilizados resultou da adaptação às características e necessidades específicas da organização escolar dos questionários disponíveis na página Web da DGAEP. Os questionários foram assim aplicados ao PD, PND, alunos, pais/EE e parceiros e outras entidades locais/regionais, através de uma plataforma online da empresa Another Step, através da utilização de um código por tipo de público a inquirir, garantindo-se desta forma o anonimato e/ou confidencialidade dos dados usados e recolhidos.

A EAA respondeu em grupo a um questionário específico, em reuniões definidas para o efeito, avaliando o desempenho da organização nos indicadores previamente definidos com apoio da Another Step.

Quanto ao sistema de pontuação usado, esta equipa optou por aplicar o Sistema Clássico, atribuindo uma pontuação entre 0 e 100 a cada subcritério de acordo com a escala composta por 6 níveis, conforme determinado pelo modelo CAF Educação 2013 (DGAEP, 2013, p. 66) (ver apêndice Pontuação da grelha de autoavaliação, Ponto 7.2.).

A equipa de autoavaliação mobilizada para este trabalho, integrou representantes do Pessoal Docente, nomeadamente:

Tabela 1 – Constituição da EAA

Nome	Grupo/Departamento
Maria de Lurdes Ribeiro	Diretora
Fátima Coelho	Equipa de coordenação Representante do Conselho Pedagógico
Ana Ramos	Equipa de coordenação
Jacinto Bettencourt	Responsável pelo Plano de Formação

EAA – Equipa de Autoavaliação.

Foram feitas várias reuniões da equipa, nas datas a seguir apresentadas:

Tabela 2 – Reuniões da EAA

Datas	Objeto da reunião
Última segunda-feira de cada mês entre janeiro e Junho (10h30-11h30)	Formação CAF - 6 sessões
Novembro de 2021; novembro de 2022; maio de 2023	Reuniões da Equipa de Autoavaliação -
2 ^{as} feiras - maio (horário:10h30-13h30)	Diagnóstico e Pesquisa de evidências – 15 sessões
2 ^{as} feiras – março a dezembro 2023 (horário:10h00-13h30)	Relatório de Autoavaliação e Plano de Melhorias - 7 sessões
10 de maio	Sessão de apresentação de resultados ao Conselho Pedagógico.

4. Resultados da autoavaliação

Quanto aos resultados do processo de autoavaliação² com a CAF, daremos conta nesta seção do documento. Uma nota para referir que, para além deste relatório CAF global, foram produzidos vários relatórios estatísticos e documentos, discriminados na listagem de Anexos (p.49).

Os resultados da autoavaliação feita através da aplicação da metodologia CAF Educação têm por base o Relatório da EAA, equipa para onde foram convidados representantes de todos os elementos da comunidade educativa. Para além da avaliação baseada em evidências mobilizadas por esta EAA, foram também tidas em conta as opiniões e sugestões recolhidas através dos questionários online aplicados à comunidade educativa e patentes nos relatórios estatísticos desses questionários.

4.1. Taxas de participação

O período de inquirição à comunidade, no âmbito do modelo CAF Educação, decorreu entre 30 de maio e 3 de junho. Os resultados da participação da comunidade nos questionários estão na tabela abaixo:

Tabela 3 – Taxas de participação na inquirição CAF educação

Dados	N. de respondentes	Respostas	Taxa de participação
Alunos	1009	377	37,4%
Pais/EE	932	314	33,7%
Entidades externas	9	2	22,2%
PD	103	78	75,7%
PND	34	19	55,9%

Globalmente, as participações ficaram aquém do desejável, embora a participação do Pessoal Docente tenha alcançado os 75,7%. Importa, no futuro, encontrar formas de reforçar a adesão ao processo de avaliação por parte da comunidade educativa.

Será de se analisar a forma como foi implementada a política de comunicação (se os prazos de comunicação foram cumpridos e se os instrumentos de divulgação previstos foram usados) e identificar os constrangimentos que poderão ter levado a esta diminuição da participação.

² Resultados: incluir de forma sintética os pontos fortes, áreas de melhoria e pontuação por critério; podem ser utilizados gráficos para ilustrar o resultado das pontuações.

Uma vez que esta é a primeira vez que se aplica na ESMC a CAF Educação (versão 2013) nos novos moldes (questionário a toda a população, questionário de autoavaliação centrado no ciclo PDCA), não é adequado comparar os resultados desta aplicação com as médias das aplicações anteriores (em que eram utilizadas amostras):

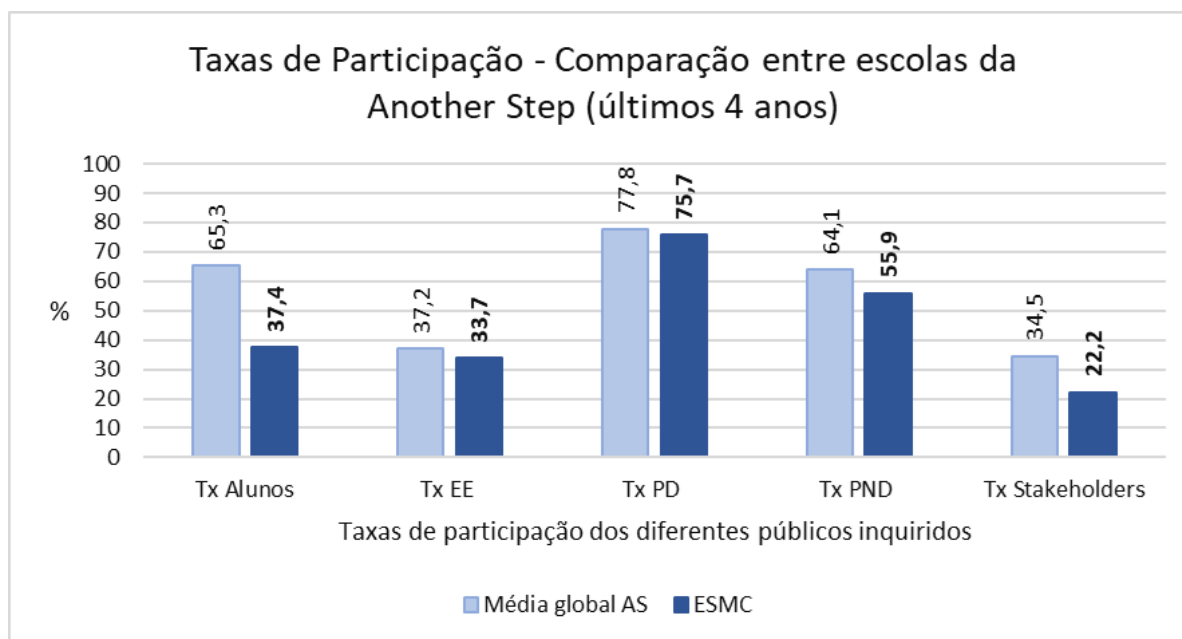


Gráfico 1 – Comparação das taxas de participação da ESMC com a média das participações das escolas acompanhadas pela AS

4.2. Critérios de Meios

Os critérios 1 a 5 referem-se às práticas de gestão da instituição - os designados 'Meios'. Estes determinam o que a organização faz e como realiza as suas atividades para obter os resultados desejados. No que diz respeito aos Critérios de Meios, a pontuação distribuiu-se da seguinte forma:

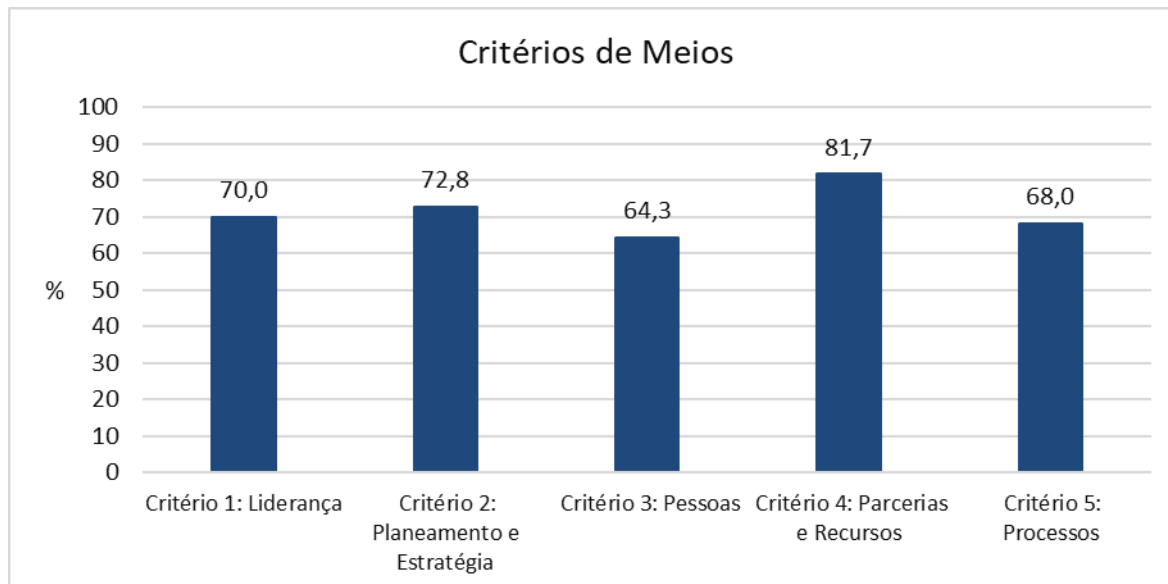


Gráfico 2 – Pontuação dos Critérios de Meios

4.2.1. Pontos fortes

Da análise efetuada, a EAA conclui que a ESMC apresenta um conjunto de boas práticas de gestão no desenvolvimento da sua missão, o que é evidenciado na pontuação atribuída ao nível dos Critérios de Meios. Foram identificados os seguintes pontos fortes:

Critério 1 – Liderança

- A escola tem uma boa política de partilha e envolvimento de toda a comunidade na Missão e Visão da organização.
- A Diretora reúne com os Pais/EE dos alunos do 7º e 10º anos no início do ano letivo, onde refere o que queremos e o que nos move.
- A Diretora reúne no início do ano letivo e sempre que se justifique com os representantes dos Pais/EE, onde trata as grandes questões do momento de modo a encontrar, em conjunto, soluções.
- Vários grupos de trabalho com áreas de intervenção diversificadas.
- Boas condições para trabalho de equipa com tempos reservados nos horários para trabalho colaborativo e outros.
- Clima de confiança mútua na comunidade educativa.
- Reflexão e disponibilidade para aceitar a mudança.
- Reputação e reconhecimento público da ação do estabelecimento de ensino pela dinâmica das suas ações, nomeadamente através da atribuição de Selos de Qualidade e outros Projetos.
- Página Web da Escola atualizada, com realce para qualidade gráfica, organização e informação disponibilizada.

Critério 2 - Planeamento e estratégia

- Boa imagem da escola junto da comunidade.
- Direção e estruturas intermédias com consciência e visão para a necessidade de mudanças na ação estratégica.
- PAA muito abrangente com atividades muito diversificadas, planeadas e avaliadas.
- Implementação, divulgação e avaliação do PAA.
- Elevado envolvimento dos docentes nas iniciativas de inovação tecnológica.

Critério 3 – Pessoas

- Promoção de ações de formação com recurso a docentes da escola.
- Participação elevada em todas as ações de formação promovidas, quer internas quer externas.
- Orientação profissional e vocacional dos alunos – SPO.
- Procura constante de consensos entre as diferentes estruturas / setores.
- Trabalho Colaborativo como ação estratégica na definição de metodologias pedagógicas e desenvolvimento de instrumentos de avaliação.

Critério 4 – Parcerias e recursos

- Abertura da escola à comunidade local.
- Aumento da participação e envolvimento dos alunos na vida escolar.
- Visitas de estudo e trocas de experiências com Instituições e empresas que colaboram com a escola.
- Internacionalização da ESMC (projetos eTwining, Erasmus + e acreditação Erasmus).
- Grande diversidade de atividades desenvolvidas.
- Participação de todos os departamentos curriculares na concretização das atividades e projetos.
- Articulação das aprendizagens com os projetos e atividades do PAA na promoção do desenvolvimento de competências previstas no PASEO.
- Feedback bastante positivo por parte das empresas que recebem os nossos alunos para realizarem a FCT.
- Ocupação de lugares de decisão em empresas e Instituições por ex-alunos, sendo que alguns são diretores de empresas nossas parceiras (nomeadamente na disponibilização de formação em contexto de trabalho dos Cursos Profissionais).
- Boa gestão dos recursos disponíveis.
- Disponibilidade para a mudança contínua com vista à melhoria dos processos.
- Nível de conhecimentos que os intervenientes manifestam no uso das ferramentas digitais.
- Utilização das TIC na escola como instrumentos essenciais de ação.
- A utilização permanente das novas tecnologias em aula e nas diferentes estruturas.
- Transferência permanente do conhecimento entre colaboradores da instituição.
- Utilização eficiente de tecnologias apropriadas para: gerir tarefas e projetos; gerir o conhecimento; apoiar atividades de aprendizagem e melhoria; apoiar a interação com as partes interessadas e os parceiros.
- Separação de resíduos e respeito pelo espaço escolar é uma realidade há muito verificada nesta escola (desde 1999).
- Utilização segura, eficaz e eficiente das instalações (Plano de Segurança).

Critério 5 – Processos-chave

- PAA muito diversificado e participado pelos diversos intervenientes da Comunidade Escolar.
- Fixação de objetivos de desempenho orientados para os alunos e implementação de indicadores de desempenho para monitorizar a eficácia dos processos.
- Existência de informação adequada e fiável.
- Disponibilidade para ajustes nos horários de atendimento dos serviços.
- Desenvolvimento de parcerias sobretudo para apoio aos cursos profissionais.
- Cultura transversal na gestão dos processos.

4.2.2. Áreas de melhoria

No que diz respeito às áreas de melhoria nos Critérios de Meios, foram identificados problemas e soluções para os resolver ou mitigar, designadamente:

- Área de Melhoria: envolvimento de docentes e funcionários na Missão e Visão da organização.
 - **Sugestão de melhoria:** Definir uma equipa para analisar a forma como a escola permite (e fomenta) o envolvimento das pessoas na Missão e Visão; definir um plano para reforçar (e recolher) as evidências desse envolvimento (reuniões, seminários, *flyers*, e-mails, por exemplo, para informar e dinamizar a comunidade sobre a missão e visão da escola para a educação e para o futuro e aplicar o plano).
- Área de Melhoria: Monitorização, avaliação e tratamento de evidências
 - **Sugestão de melhoria:** Criar grupos de trabalho para tratar a informação relativa às evidências.
 - **Sugestão de melhoria:** Criar um grupo de trabalho para acompanhamento do Plano de Comunicação. Definir no PEE metas mensuráveis.
 - **Sugestão de melhoria:** Criar mecanismos de registo que permitam avaliar as necessidades e a satisfação dos colaboradores da organização.
 - **Sugestão de melhoria:** Criar e organizar uma pasta de registo de todas as estatísticas de resultados (Google Drive).
 - **Sugestão de melhoria:** Monitorizar e avaliar a informação recebida (correio eletrónico; reuniões Dt/EE, nº de reclamações sobre os serviços).
 - **Sugestão de melhoria:** Consolidar a aplicação de instrumentos que avaliem o impacto das ações na comunidade, a constar no PAA.
- Área de Melhoria: Comunicação
 - **Sugestão de melhoria:** Criar um plano de ação da Página Web da Escola.
 - **Sugestão de melhoria:** Gerir de forma mais eficiente os canais de comunicação através da criação e divulgação de um cronograma de ações.
 - **Sugestão de melhoria:** Criar instrumentos de avaliação do Plano de Comunicação.

- **Sugestão de melhoria:** Aperfeiçoar os mecanismos de divulgação das atividades e projetos.
- **Sugestão de melhoria:** Aperfeiçoar as condições para uma maior visibilidade dos projetos e atividades da escola, divulgando-os em meios de comunicação externos à escola.
- **Área de Melhoria: Recursos tecnológicos**
 - **Sugestão de melhoria:** Disponibilizar plataformas/software educacional que possa ser partilhado pelos docentes nas diversas áreas.
 - **Sugestão de melhoria:** Disponibilizar mais recursos digitais como software educativo para partilha.
- **Área de Melhoria: Parcerias**
 - **Sugestão de melhoria:** Renovar a parceria com FCT - Universidade Nova de Lisboa.
 - **Sugestão de melhoria:** Consolidar os projetos de colaboração internacional.
 - **Sugestão de melhoria:** Consolidar a rede de contactos e *networking* a fim de criar sinergias e parcerias para a empregabilidade dos jovens.
- **Área de Melhoria: Processos**
 - **Sugestão de melhoria:** Desenvolver um plano de ação para identificar todas as partes interessadas (grupos-alvo).
 - **Sugestão de melhoria:** Envolver os participantes em projetos e atividades através de um formulário online para avaliação do seu grau de satisfação.
 - **Sugestão de melhoria:** Criar fluxogramas para os vários processos.
 - **Sugestão de melhoria:** Criar um plano de funcionamento para todas as equipas.
 - **Sugestão de melhoria:** Elaborar o manual de acolhimento para novos colaboradores.
- **Área de Melhoria: Instalações**
 - **Sugestão de melhoria:** Realizar obras urgentes de conservação e restauro do património edificado, incluindo a retirada do amianto.
- **Área de Melhoria: Gestão de recursos financeiros**
 - **Sugestão de melhoria:** Criar novas fontes de receita, por exemplo, promovendo o aluguer de espaços.

4.3. Critérios de Resultados

A partir do Critério 6 em diante, o enfoque da avaliação desloca-se dos Meios para os Resultados. Nos primeiros três subcritérios de Resultados medem-se as perceções: ou seja, o que os nossos colaboradores, alunos, pais/EE e a sociedade pensam da instituição. Existem também indicadores internos de desempenho que demonstram a forma como a instituição está a atuar em relação às metas fixadas – os *outcomes*. A pontuação usada para estes Critérios tem em linha de conta a evolução dos resultados da instituição educativa relativa a cada subcritério e refletindo o desempenho da organização, em cada indicador, posicionando-o em estádios de Retrocesso, Estabilidade, Melhoria ou Excelência.

No que diz respeito aos Critérios de Resultados, a pontuação distribuiu-se da seguinte forma:

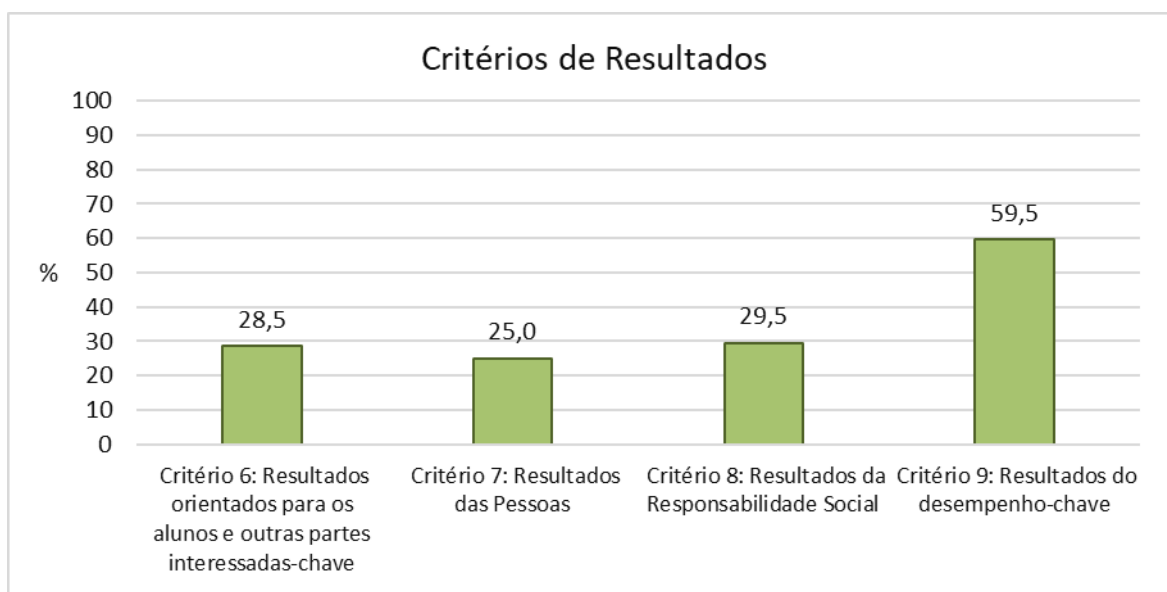


Gráfico 3 – Pontuação dos Critérios de Resultados

4.3.1. Pontos fortes

Da análise efetuada, a EAA conclui que a ESMC apresenta os seguintes pontos fortes:

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

- Concretização de ações que envolvem a comunidade;
- Boa imagem global da escola na comunidade.
- Aposta numa comunicação mais célere e eficaz através do correio eletrónico institucional, Página Web da Escola, nas redes sociais (Facebook e Instagram), no Jornal “A outra Margem”, a RTE, ou o programa INOVAR Alunos e Consulta (comunicação EE)
- Aplicação dos questionários CAF.

Critério 7 – Resultados das Pessoas

- PAA muito diversificado em projetos e atividades.
- Envolvimento dos docentes em projetos e atividades.
- Forte participação na SELFIE.

Critério 8 – Resultados da responsabilidade social

- Medição da percepção e consciência pública do impacto das realizações da instituição de ensino e formação na qualidade de vida dos cidadãos, como por exemplo: educação sobre saúde; apoio a atividades desportivas e culturais; participação em ações de ajuda humanitária;
- Diversificação da participação em projetos nacionais e internacionais que promovem o desenvolvimento das competências previstas no PASEO.
- Ações desenvolvidas pelo Gabinete de Inserção Social (GIS) e SPO-Serviço de Psicologia e Orientação.
- Grupo de Voluntariado Ajuda a Ajudar (apoio a alunos/famílias mais desfavorecidos).

Critério 9 – Resultados do desempenho-chave

- Resultados dos alunos que espelham a permanente preocupação da instituição na adoção de estratégias de ação promotoras de melhoria.
- Evolução dos resultados internos (sucesso) dos alunos evidenciam uma tendência de melhoria.
- Evolução dos resultados (sucesso) dos alunos em provas nacionais e/ou internacionais.
- Valor acrescentado da utilização das tecnologias de informação e comunicação para aumentar a eficiência, reduzir a carga administrativa e melhorar a qualidade do serviço prestado.
- Gestão eficaz de recursos humanos, materiais e financeiros.
- Resultados das auditorias externas revelam tendência de melhoria.
- Formação e apoio para o tratamento de documentos institucionais para submissão.
- Atribuição de Selos de Qualidade em várias áreas.

4.3.2.Áreas de melhoria

No que diz respeito às áreas de melhoria nos Critérios de Resultados, foram identificadas sugestões de melhoria para resolver os problemas identificados, designadamente:

- Área de Melhoria: avaliação de resultados
 - **Sugestão de melhoria:** Criar uma equipa que monitorize anualmente as percepções da comunidade sobre a instituição.
 - **Sugestão de melhoria:** Criar instrumentos de monitorização e avaliação.
 - **Sugestão de melhoria:** Criar uma plataforma de entrada / saída de pedidos de documentos na secretaria.
 - **Sugestão de melhoria:** Criar “estações” com tablets para a avaliação dos serviços.
 - **Sugestão de melhoria:** Efetuar o rastreio da taxa de empregabilidade dos alunos dos cursos profissionais.
 - **Sugestão de melhoria:** Realizar a análise de nº de reclamações sobre os serviços.
 - **Sugestão de melhoria:** Criar questionários de satisfação, à semelhança do que existe para a avaliação do Refeitório da escola, alargados a todos os serviços.
 - **Sugestão de melhoria:** Solicitar o número de intervenientes em cada atividade e os respetivos resultados aquando da avaliação do PAA.

- Área de Melhoria: formação profissional
 - **Sugestão de melhoria:** Melhorar a taxa de participação do pessoal não docente nas formações.
 - **Sugestão de melhoria:** Monitorizar a participação em atividades e formação.
- Área de Melhoria: comunicação
 - **Sugestão de melhoria:** Divulgar os resultados obtidos na avaliação de processos, projetos e relativamente à satisfação das partes interessadas.

4.4. Resultados globais

Em termos globais, temos:

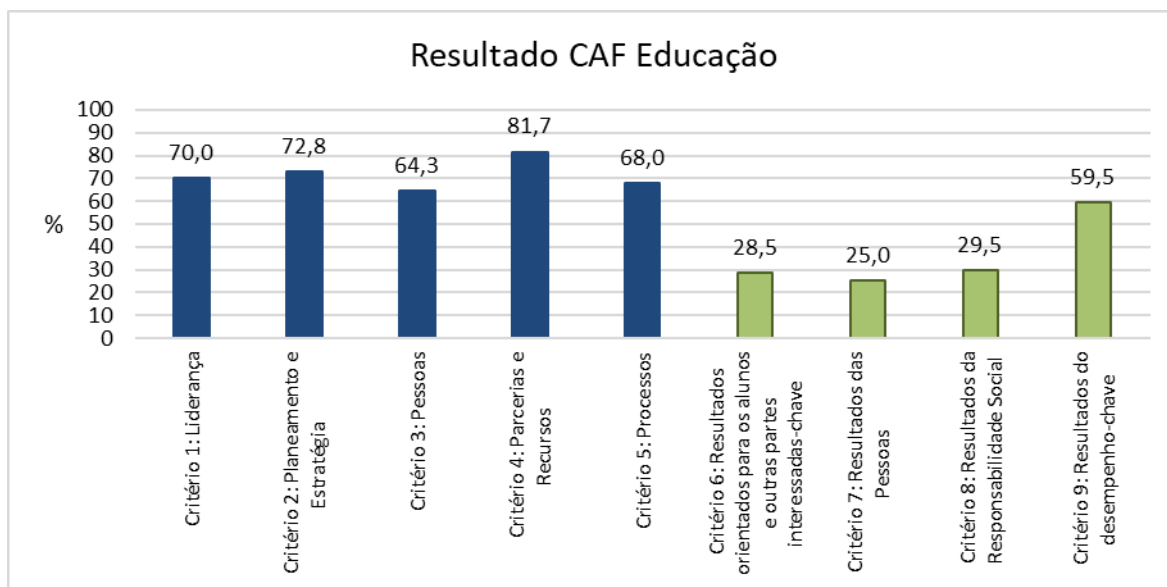


Gráfico 4 – Pontuação CAF Educação

Comparativamente aos resultados (médios) das escolas acompanhadas pela Another Step (período 2018-2022), a ESMC pontuou dentro do esperado relativamente aos Critérios de Meios, embora tenha ficado (globalmente) abaixo do esperado nos Critérios de Resultados:

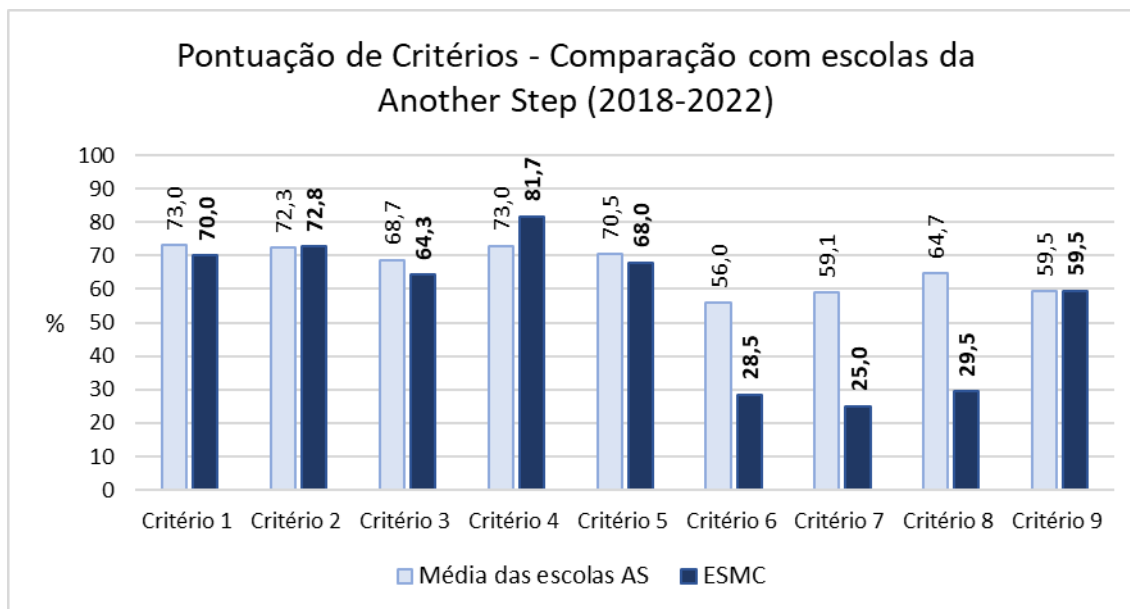


Gráfico 5 – Comparação da pontuação da ESMC com as médias obtidas pelas escolas da AS, desde 2018

De referir que, nos Critérios de Meios, a pontuação obtida ultrapassou a média das escolas monitorizadas pela Another Step nos critérios 2 (planeamento e estratégia) e 4 (parcerias e recursos), embora, no que aos Critérios de Resultados diz respeito, pontuou significativamente abaixo da média

dessas escolas (excetuando-se o critério 9 - resultados do desempenho-chave), o que demonstra alguma dificuldade na recolha de evidências do trabalho já efetuado.

Os resultados globais são, ainda assim, globalmente satisfatórios. A pontuação é mais elevada nos critérios de meios, o que indicia a necessidade de mais avaliação e reflexão ao nível dos resultados. O ciclo de melhoria contínua (PDCA) precisa ser fechado. Importa rever, monitorizar e tirar conclusões com base nas evidências mobilizadas, para se melhorar o que está menos bem:

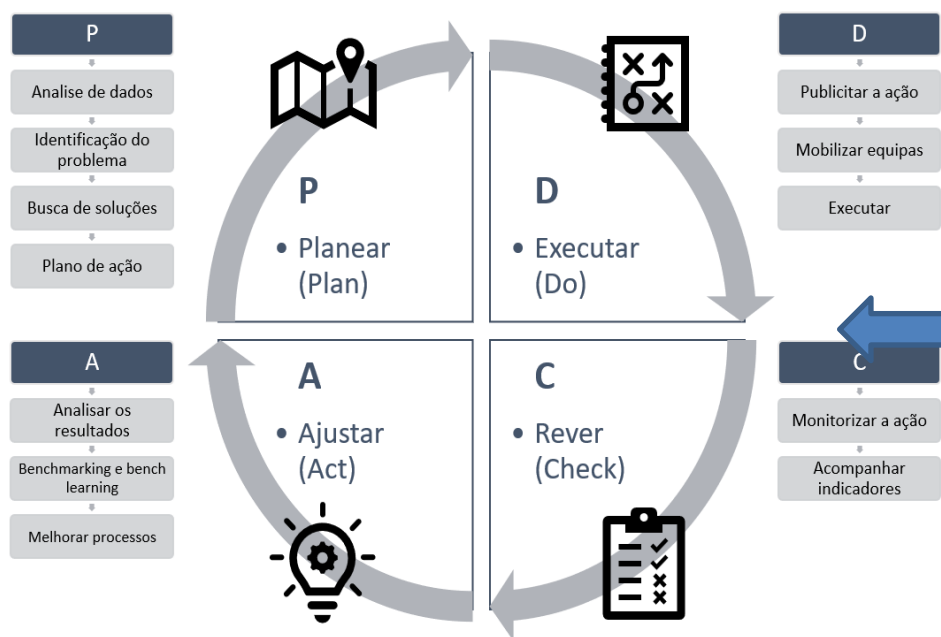


Figura 1 – A ESMC e o ciclo PDCA

5. Áreas de melhoria a implementar

As escolas têm hoje, mais que nunca, que dar resposta aos desafios de um mundo em permanente mudança. Neste contexto, é desejável que assumam a liderança de rumar a uma direção definida, com base em tomadas de decisão fundamentadas – fazendo todo o sentido que a organização escolar contemporânea implemente periodicamente um processo de autoavaliação.

Este processo deverá permitir analisar toda a organização, com vista a encontrar os seus pontos fortes e áreas de melhoria, de forma a prestar, dentro das suas competências, o melhor serviço possível. Esta abordagem, ao ser efetuada recorrendo a ferramentas de *Total Quality Management* (TQM) e de melhoria contínua, permitirá a análise de dados internos e a criação de ferramentas credíveis de apoio à decisão.

A melhoria contínua implicará também um esforço permanente de atualização de modo que as escolas fiquem aptas a agir de forma proativa, antecipando as necessidades da comunidade educativa. Nesse sentido, existem algumas questões que deverão ser alvo de análise interna e monitorização contínua, a saber:

- Análise da estratégia de desenvolvimento dos objetivos internos (inscritos nos documentos orientadores);
- Caracterização do desempenho escolar (resultados);
- Diagnóstico interno com base no modelo CAF-Educação;
- Análise de documentos e relatórios produzidos pelas diversas estruturas internas (nomeadamente PAM implementados);
- Reforço das estratégias de recolha e registo de evidências;
- Identificação dos indicadores mais relevantes para a escola, em função das orientações estratégicas, estabelecendo a periodicidade da sua recolha e divulgação à comunidade, de forma regular, na página Web da escola;
- Análise dos resultados presentes no Relatório de Autoavaliação de Escola 2020/2021.

Dessa análise resultará um Plano de Ações de Melhoria (PAM) mais eficaz e alicerçado na informação interna disponível.

A análise das respostas dos diversos públicos inquiridos nesta aplicação da CAF, é evidente uma preocupação (mais de 50% das sugestões de melhoria) com as áreas de organização e processos, comunicação interna e externa e envolvimento e participação, conforme observamos no gráfico seguinte:

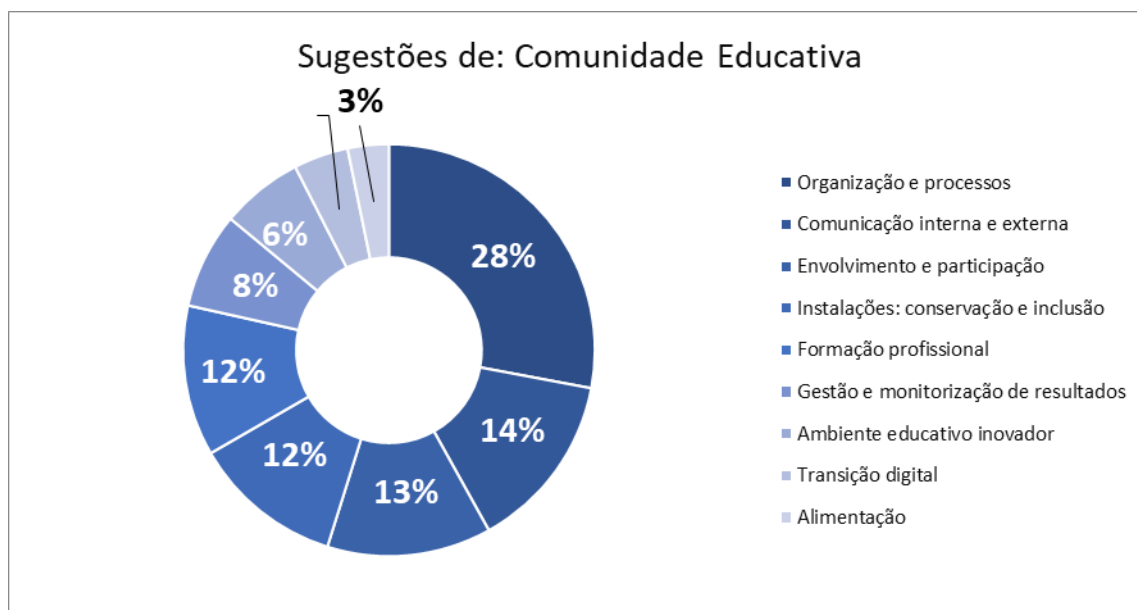


Gráfico 7 – Sugestões de melhoria da comunidade educativa, por áreas de intervenção

Em relação à análise dos resultados deste trabalho, desenvolvido com base no Modelo CAF-Edu, aponta-se, de seguida, um resumo das sugestões de melhoria prioritárias identificadas.

5.1. Sugestões de melhoria apresentadas pela EAA

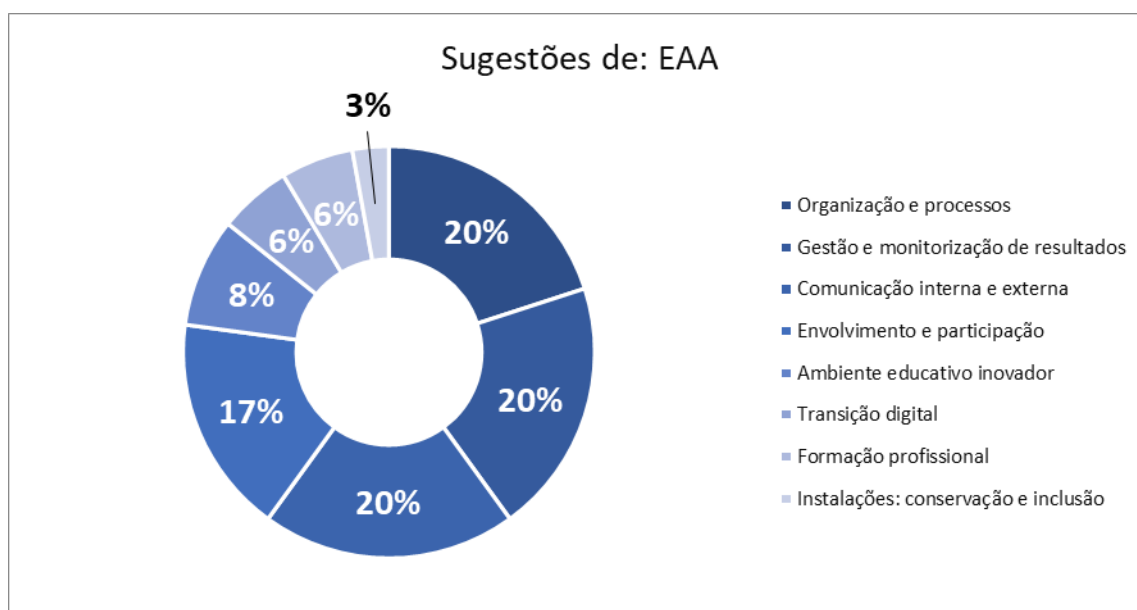


Gráfico 8 – Sugestões de melhoria da EAA, por áreas de intervenção

Em detalhe, são:

- Ambiente educativo inovador
 - Consolidar o número de projetos de colaboração internacional.
 - Consolidar a rede de contactos e *networking* a fim de criar sinergias e parcerias para a empregabilidade dos jovens.
 - Renovar a parceria com FCT - Universidade Nova de Lisboa.
- Comunicação interna e externa
 - Aperfeiçoar os mecanismos de divulgação das atividades e projetos.
 - Criar condições para uma maior visibilidade dos projetos e atividades da escola, divulgando-os em meios de comunicação externos à escola.
 - Criar instrumentos de avaliação do Plano de Comunicação.
 - Criar um grupo de trabalho para acompanhamento do Plano de Comunicação. Definir no PEE metas mensuráveis.
 - Criar um plano de ação da Página Web da Escola.
 - Divulgar os resultados obtidos na avaliação de processos, projetos e relativamente à satisfação das partes interessadas.
 - Gerir de forma mais eficiente os canais de comunicação através da criação e divulgação de um cronograma de ações.
- Envolvimento e participação
 - Definir uma equipa para analisar a forma como a escola permite (e fomenta) o envolvimento das pessoas na Missão e Visão; definir um plano para reforçar (e recolher) as evidências desse envolvimento (reuniões, seminários, *flyers*, e-mails, por exemplo, para informar e dinamizar a comunidade sobre a missão e visão da escola para a educação e para o futuro e aplicar o plano.
 - Envolver os participantes em projetos e atividades através de um formulário online para avaliação do seu grau de satisfação.
 - Criar mecanismos de registo que permitam avaliar as necessidades e a satisfação dos colaboradores da organização.
 - Criar questionários de satisfação, à semelhança do que existe para a avaliação do Refeitório da escola, alargados a todos os serviços.
 - Criar uma equipa que monitorize anualmente as perceções da comunidade sobre a instituição.
 - Criar “estações” com tablets para a avaliação dos serviços.
- Formação profissional
 - Melhorar a taxa de participação do pessoal não docente nas formações.
 - Monitorizar a participação em atividades e formação.

- **Gestão e monitorização de resultados**
 - Criar e organizar uma pasta de registo de todas as estatísticas de resultados (Google Drive).
 - Criar instrumentos de monitorização e avaliação.
 - Consolidar a aplicação de instrumentos que avaliem o impacto das ações na comunidade, a constar no PAA.
 - Criar uma plataforma de entrada / saída de pedidos de documentos na secretaria.
 - Efetuar o rastreio da taxa de empregabilidade dos alunos dos cursos profissionais.
 - Monitorizar e avaliar a informação recebida (correio eletrónico; reuniões DT/EE).
 - Realizar a análise de nº de reclamações sobre os serviços.
 - Solicitar o número de intervenientes em cada atividade e os respetivos resultados aquando da avaliação do PAA.
- **Instalações: conservação e inclusão:**
 - Realizar obras urgentes de conservação e restauro do património edificado, incluindo a retirada do amianto.
- **Organização e processos**
 - Criar fluxogramas para os vários processos.
 - Criar grupos de trabalho para tratar a informação relativa às evidências.
 - Criar novas fontes de receita, por exemplo, promovendo o aluguer de espaços.
 - Criar um plano de funcionamento para todas as equipas.
 - Desenvolver um plano de ação para identificar todas as partes interessadas (grupos-alvo).
 - Elaborar o manual de acolhimento para novos colaboradores.
- **Transição digital**
 - Disponibilizar mais recursos digitais como software educativo para partilha.
 - Disponibilizar plataformas/software educacional que possa ser partilhado pelos docentes nas diversas áreas.

Para além dos resultados apurados pela equipa de autoavaliação, importa acrescentar, nesta análise, as sugestões de melhoria apresentadas pela comunidade educativa no processo de auscultação realizado entre 30 de maio e 3 de junho de 2022, de modo a também serem consideradas na elaboração do Plano de Ações de Melhoria. Foram também contempladas nesta lista sugestões de melhoria que visam colmatar as áreas que, no contexto da auscultação realizada, tiveram piores resultados.

5.2. Sugestões de melhoria apresentadas pelos Alunos

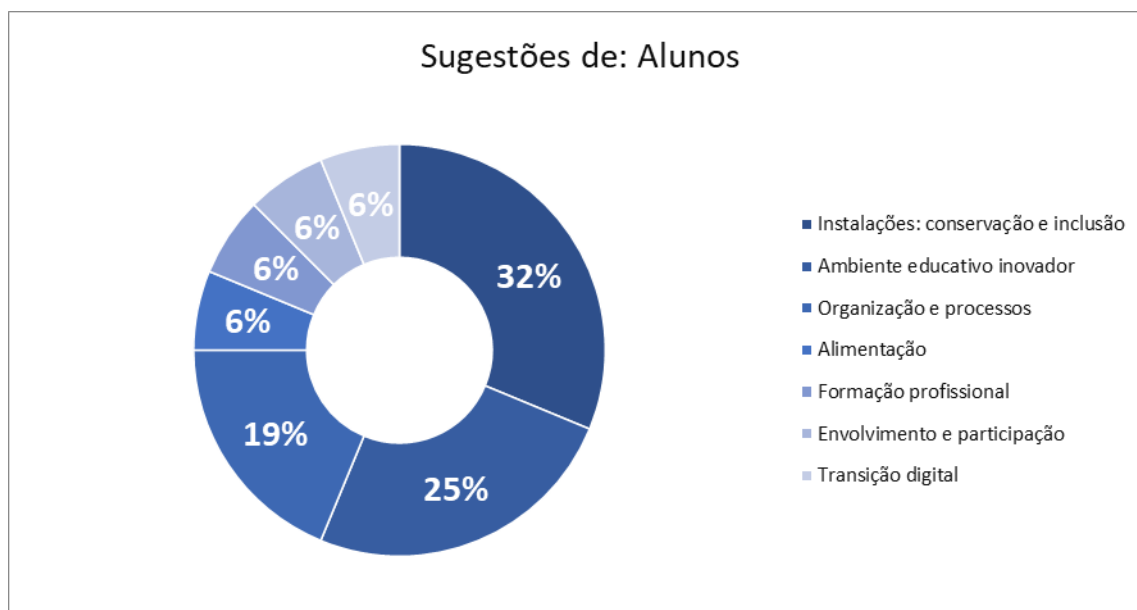


Gráfico 9 – Sugestões de melhoria dos alunos, por áreas de intervenção

Em detalhe, são:

- Alimentação
 - Aumentar a quantidade, variedade e qualidade das refeições;
- Ambiente Educativo Inovador
 - Promover atividades pedagógicas que preparem para a “vida real”;
 - Reforçar o uso de tecnologias em sala de aula;
 - Reforçar a componente prática das aulas;
 - Diversificar o método de ensino por parte dos professores;
- Envolvimento e participação
 - Contribuir para o reforço de competências da associação de estudantes de modo que os mandatos sejam mais dinâmicos e apelativos;
- Formação profissional
 - Incluir no Plano de Formação do PD e PND ações de formação que visem a gestão de conflitos;
- Instalações: conservação e inclusão
 - Melhorar a higiene das casas de banho (limpeza, falta de papel higiénico e de sabonete);
 - Melhorar a higiene do bar;
 - Reforçar as obras de conservação e requalificação dos edifícios e do recinto escolar (espaços de jogos, laboratórios de ciências, pintura exterior da escola, telheiros, mesas e bancos no exterior);
 - Retirar o amianto para garantir a segurança da comunidade escolar;
 - Melhorar as acessibilidades para pessoas com deficiência (elevadores, rampas);
 - Melhorar os equipamentos das salas de aula (mesas, cadeiras e estores);
- Organização e processos
 - Alargar o horário de atendimento dos serviços da secretaria e biblioteca;
 - Simplificar os formulários oficiais disponíveis;
 - Prestar apoio na inscrição para os exames;

- Transição digital
 - Melhorar os equipamentos tecnológicos (internet, computadores, projetores, quadros brancos).

5.3. Sugestões de melhoria apresentadas pelos Pais/EE:

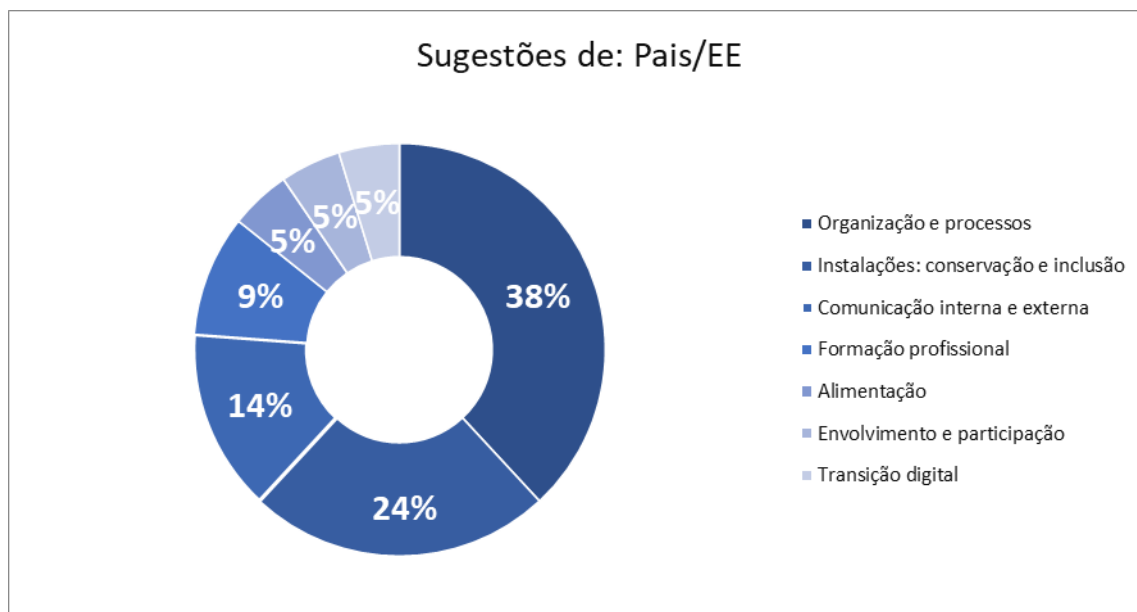


Gráfico 10 – Sugestões de melhoria dos pais/EE, por áreas de intervenção

Em detalhe, são:

- Alimentação
 - Melhorar a qualidade, variedade e quantidade da comida no refeitório;
- Comunicação interna e externa
 - Melhorar a comunicação entre os pais/EE e a Direção;
 - Melhorar a comunicação entre os pais/EE e os Diretores de Turma;
 - Melhorar a informação disponível na página da Escola;
 - Aperfeiçoar a divulgação de projetos;
- Envolvimento e participação
 - Reforçar o envolvimento da Escola com a comunidade e com os pais/encarregados de educação;
- Formação profissional
 - Melhorar as competências do PND para resolver imprevistos;
 - Incluir no Plano de Formação do PD e PND ações de formação na área de gestão de conflitos
- Instalações: conservação e inclusão
 - Melhorar a higiene das casas de banho e disponibilizar papel higiénico e sabão;
 - Retirar o amianto para garantir a segurança da comunidade escolar;
 - Instalar equipamentos de aquecimento nas salas de aula;
 - Promover a reciclagem de resíduos;

- Organização e processos
 - Promover a transparência dos critérios de avaliação;
 - Melhorar os mecanismos instituídos para o esclarecimento de dúvidas aos alunos por parte dos professores;
 - Melhorar o apoio escolar e a orientação psicológica;
 - Reforçar atividades extracurriculares;
 - Melhorar o atendimento prestado na secretaria;
 - Alargar o horário de atendimento dos serviços da secretaria e biblioteca;
- Transição digital
 - Melhorar os equipamentos tecnológicos (internet, computadores e outros equipamentos informáticos).

5.4. Sugestões de melhoria apresentadas pelo Pessoal Docente:

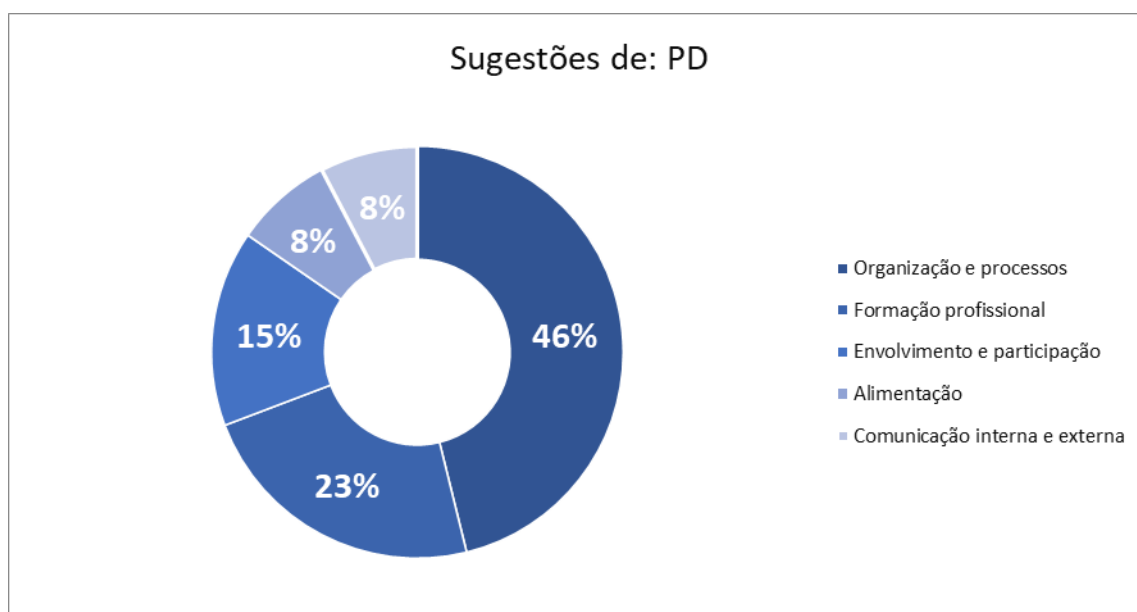


Gráfico 11 – Sugestões de melhoria do PD, por áreas de intervenção

Em detalhe, são:

- Alimentação
 - Melhorar a variedade da comida no bar;
- Comunicação interna e externa
 - Melhorar a divulgação do trabalho desenvolvido pela escola;
- Envolvimento e participação
 - Reforçar o envolvimento da Escola com a comunidade e com os pais/encarregados de educação;
 - Promover o envolvimento e a participação do pessoal docente;
- Formação profissional
 - Melhorar o desenvolvimento profissional através da oferta de formação em áreas específicas (ex. didática da disciplina);
 - Encontrar formas de ultrapassar a resistência à mudança por parte do PD;

- Organização e processos
 - Reduzir a burocracia;
 - Alargar o horário de atendimento dos serviços do bar e da reprografia;
 - Promover o reconhecimento do trabalho desenvolvido pelo PD;
 - Manter o trabalho colaborativo nos horários dos professores e evitar sobreposição de reuniões;
 - Alargar as oportunidades de desenvolvimento de carreira através da formação e do desenvolvimento de projetos.

5.5. Sugestões de melhoria apresentadas pelo Pessoal Não Docente

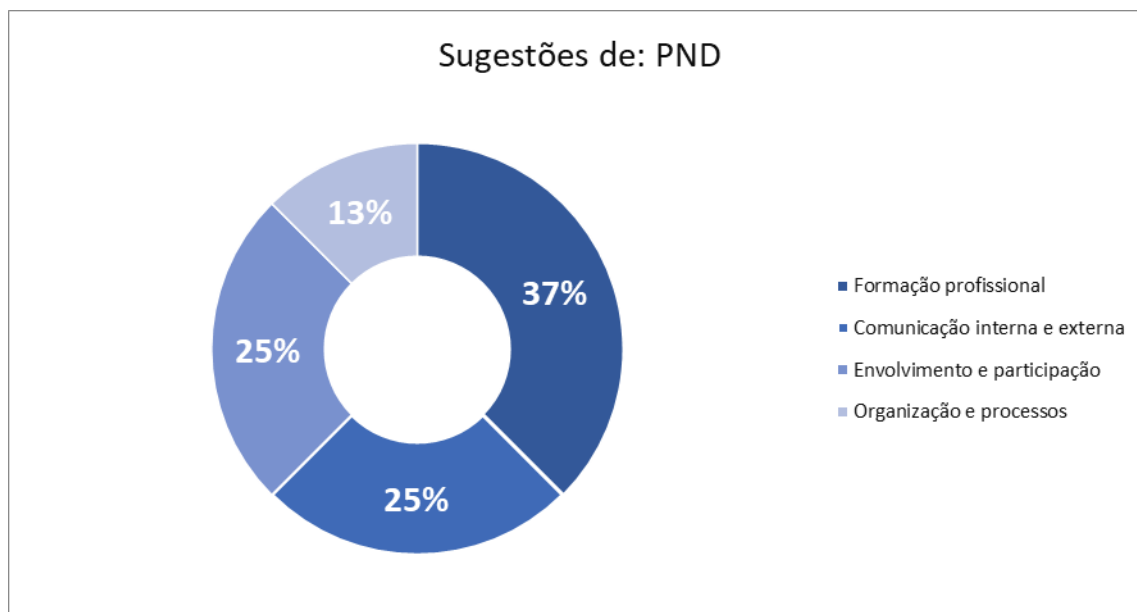


Gráfico 12 – Sugestões de melhoria do PND, por áreas de intervenção

Em detalhe, são:

- Comunicação interna e externa
 - Melhorar o clima de trabalho (gestão de conflitos entre colegas de trabalho);
 - Melhorar a comunicação interna e a circulação da informação;
- Envolvimento e participação
 - Ter em consideração as sugestões do PND na melhoria dos processos da ESMC;
 - Promover o envolvimento do PND nos projetos;
- Formação profissional
 - Promover formação relevante para desenvolver os objetivos individuais;
 - Aumentar a oferta formativa;
 - Melhorar as competências das lideranças ao nível da gestão das equipas e pessoas;
- Organização e processos
 - Promover o reconhecimento do trabalho desenvolvido pelo PND.

6. Conclusão

Os resultados da autoavaliação feita através da aplicação da metodologia CAF Educação têm por base os Relatórios da EAA, equipa para onde foram convidados representantes de todos os elementos da comunidade educativa. Para além da avaliação baseada em evidências mobilizadas por esta EAA, foram também tidas em conta as opiniões e sugestões recolhidas através dos questionários online aplicados à comunidade educativa e patentes nos relatórios estatísticos desses questionários.

Os resultados globais são, ainda assim, globalmente satisfatórios. A pontuação é mais elevada nos Critérios de Meios, o que indicia a necessidade de mais avaliação e reflexão ao nível dos Resultados. O ciclo de melhoria contínua (PDCA) precisa ser fechado. Importa rever, monitorizar e tirar conclusões com base nas evidências mobilizadas, para se melhorar o que está menos bem:

No que concerne aos inquéritos de satisfação aplicados à comunidade educativa, destaca-se uma baixa taxa de participação do público-alvo envolvido neste processo. No futuro, a aplicação de novos inquéritos de satisfação dever-se-ão desenvolver ações que melhorem as taxas de participação, sobretudo a participação dos alunos, dos pais/EE e das entidades parceiras.

Importa analisar e refletir sobre as diferentes sugestões de melhoria recolhidas durante o processo de autoavaliação e programar ações de melhoria exequíveis, abrangentes e relevantes, que promovam mudanças significativas e progressos ao nível dos resultados no futuro.

A este propósito, cabe esclarecer que algumas das sugestões apresentadas ultrapassam a esfera de competências do órgão de gestão da escola, como

- “Retirar o amianto para garantir a segurança da comunidade escolar”;
- “Melhorar as acessibilidades para pessoas de mobilidade reduzida”
- “Promover obras de conservação e requalificação dos edifícios e do recinto escolar (espaços verdes)”;
- “Melhorar os Equipamentos das salas de aula (mesas, cadeiras e estores) “;

Foram muitas as diligências realizadas ao longo dos anos junto dos órgãos competentes para se encontrarem as soluções adequadas para as sugestões de melhoria atrás enunciadas. Atualmente, a atribuição de competências para este efeito cabe à Câmara Municipal do Seixal, por delegação de competências

No que respeita à sugestão de melhoria “Qualidade e variedade dos alimentos servidos no refeitório e no bar “, o serviço prestado pela ESMC obedece ao enquadramento legal em vigor, o qual apresenta restrições quanto aos alimentos que podem ser disponibilizados nas escolas. ([Despacho n.º 8127/2021, de 17 de agosto](#)). Além disso, na página Web da escola existe um questionário de satisfação para avaliação dos serviços prestados pelo refeitório escolar. [Avaliação do Serviço de Refeições](#)

Relativamente à sugestão de melhoria: “*Prestar apoio na inscrição para os exames*” realça-se que os serviços administrativos, em conjunto com o a direção da escola, prestam apoio personalizado aos alunos no preenchimento das inscrições de exame desde há vários anos em sala de aula. Presentemente, as inscrições para exame realizam-se *online* pelo que a escola agenda datas de apoio presencial e divulga-as através do diretor de turma e da Página Web da escola. ([Informações sobre Inscrições para Exame](#))

Quanto à sugestão de melhoria: “Reciclagem e separação de resíduos”, a ESMC desenvolve estratégias e ações neste âmbito desde 1999, o que se comprova através das ações desenvolvidas e pela atribuição anual, desde então, do Galardão Eco-escolas. ([Distinções](#)).

Do universo dos constrangimentos identificados, a ESMC terá de implementar um PAM que responda às mudanças necessárias que a diagnose encontrou, as mais prementes passam pela adoção de procedimentos internos para recolha e monitorização de dados, consolidar os dispositivos pedagógicos inovadores, bem como adotar procedimentos para aperfeiçoamento dos mecanismos na comunicação interna e externa dando, assim, cumprimento às recomendações do novo modelo de autoavaliação de escola.

Esta reflexão conjunta permitiu ter uma imagem abrangente da ESMC nas diversas vertentes. Globalmente, este relatório revela que a escola em análise é uma escola dinâmica, com identidade e aberta aos novos desafios que a escola pública do século XXI reserva. O PEE na apresentação da Missão e Visão e o PAA na execução de uma grande variedade de ações multidisciplinares que envolvem toda a comunidade, com elevada participação, relevam para a boa imagem da escola junto da comunidade. As estruturas de topo e intermédias evidenciam um espírito colaborativo e inovador, com consciência e visão para a necessidade de mudanças na ação estratégica.

7. Apêndices

- Grelha de Autoavaliação ([Grelha de AutoAvaliação](#))
- Cronograma de execução da autoavaliação ([Cronograma de Execução de Autoavaliação](#))

7.1. A CAF Educação

A CAF-Edu é uma metodologia simplificada do Modelo de Excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM), ajustada à realidade do setor da Educação, que permite realizar a autoavaliação através da qual uma organização procede ao diagnóstico do seu desempenho, numa perspetiva de melhoria contínua. É uma ferramenta de autoavaliação da qualidade da organização desenvolvida ao nível da União Europeia pelo European Institute of Public Administration (EIPA) que recebeu, em Portugal, a designação de “*Estrutura Comum de Avaliação*”.

No documento “CAF Educação 2013”, da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, podemos ler:

“Muitas pessoas de diferentes países desenvolveram uma versão da CAF, especificamente direcionada para o setor da educação: Comunidade Francófona da Bélgica (Gérard Alard, Christine Defoin, Gérard Reynders, Pascale Schellens e Annette Verbeke, apoiados pelo correspondente nacional da CAF belga, Jean-Marc Dochot), Noruega (Even Fossum Svendsen), Portugal (Hugo Caldeira, Rodrigo Queiroz e Melo e Sofia Reis), e Itália (Rino Bertorelli e Clara Alemani, apoiados pela correspondente nacional da CAF italiana, Sabina Bellotti). Decidiu-se reunir a experiência e competência na CAF Europeia e um grupo de peritos em educação com um objetivo claro: desenvolver uma versão da CAF Europeia adaptada ao setor da educação e formação, destinada a todas as instituições de ensino e formação na Europa, independentemente do seu nível – do pré-escolar ao ensino superior e à aprendizagem/formação ao longo da vida. (...) Os encontros foram preparados e presididos pelo Centro de Recursos CAF [do EIPA]: Lena Heidler, Ann Stoffels e Patrick Staes. (DGAEP, 2013, p. 9)”

Esta ferramenta apresenta-se como um poderoso modelo de autoavaliação para as organizações educativas, assente numa estrutura de nove critérios que correspondem a aspetos globais estratégicos para uma análise holística da organização. Na figura seguinte está representada a estrutura da CAF Educação:

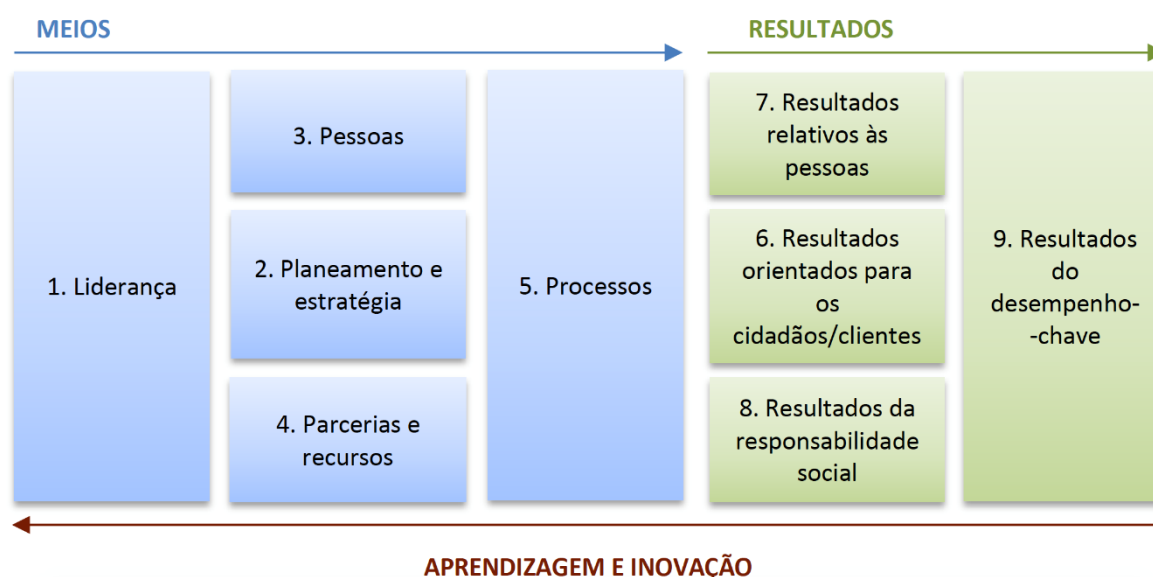


Figura 2 – Estrutura do Modelo CAF Educação 2013

O modelo CAF-Educação está adaptado à realidade escolar, com base na experiência das organizações educativas neste âmbito (e já disponibilizado no site da DGAEP). A CAF-Educação, enquanto modelo de excelência nas escolas, tem como objetivos (idem, p. 11):

- Introduzir uma cultura de excelência e os princípios da Gestão da Qualidade Total nas organizações da administração pública, em particular nas organizações educativas;
- Orientá-las progressivamente para um ciclo completo e desenvolvido de PDCA “Planear - Executar – Rever - Ajustar”;
- Facilitar a autoavaliação das organizações com o objetivo de obter um diagnóstico e identificar ações de melhoria;
- Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade, no setor público e privado;
- Facilitar o *benchlearning*;
- Otimizar a gestão e o funcionamento dos serviços da escola;
- Promover e facilitar a mudança organizacional na cultura escolar;
- Fomentar o planeamento, a definição de estratégias e a orientação dos serviços públicos para resultados;
- Apostar no desenvolvimento das competências do PD e PND;
- Gerir por processos, em que cada atividade traga valor acrescentado para a Escola.

A utilização do modelo permite à organização escolar implementar uma metodologia de autorregulação, isto é:

- Identificar os seus pontos fortes;
- Identificar as áreas de melhoria;
- Implementar um Plano de Ações objetivando a melhoria;
- Atingir a certificação dos padrões de qualidade da escola.

Com a implementação da CAF-Educação, para além das organizações educativas atuarem dentro do quadro legal, legislativo e regulamentar, é possível gerir a pressão colocada pela avaliação externa institucional por parte da Inspeção Geral da Educação e Ciência, monitorizando e ajustando os processos de qualidade da organização. Assim, por um lado, antecipa-se o processo de avaliação externa, identificando os pontos fortes e áreas de melhoria da organização e age-se no sentido de resolver os problemas identificados; por outro, clarifica-se a fundamentação das fragilidades identificadas. A autoavaliação é ainda um excelente instrumento de “marketing” da organização escolar pois a divulgação dos resultados e dos esforços de melhoria junto da comunidade contribuem para o reconhecimento público da organização como uma entidade preocupada com a qualidade dos serviços que presta.

Pode-se encontrar mais informação sobre o modelo CAF Educação no site do EIPA e/ou da DGAEP, usando as hiperligações disponibilizadas na lista de Siglas e Acrónimos (p. 6)

7.2. Pontuação da grelha de autoavaliação

O resultado da investigação e reflexão feita pelos diversos elementos da EAA está patente na pontuação atribuída nos diferentes subcritérios da tabela abaixo apresentada:

Critérios de Meios	71,4
---------------------------	-------------

Critério 1. Liderança	70,0
1.1. Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores	87,0
1.2. Gerir a instituição de ensino e formação, o seu desempenho e a sua melhoria contínua	70,0
1.3. Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta	50,0
1.4. Gerir de forma eficaz as relações com as autoridades políticas e outras partes interessadas	73,0

Critério 2. Planeamento e estratégia	72,8
2.1. Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante	67,0
2.2. Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida	72,0
2.3. Comunicar e implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização e rever de forma regular	70,0
2.4. Planear, implementar e rever a inovação e a mudança	82,0

Critério 3. Pessoas	64,3
3.1. Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidade com o planeamento e a estratégia	50,0
3.2. Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais	70,0
3.3. Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar	73,0

Critério 4. Critério Parcerias e recursos	81,7
4.1. Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações	90,0
4.2. Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos	90,0
4.3. Gerir os recursos financeiros	92,0
4.4. Gerir o conhecimento e a informação	63,0
4.5. Gerir os recursos tecnológicos	81,0
4.6. Gerir os recursos materiais	74,0

Critério 5. Processos	68,0
5.1. Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática	57,0
5.2. Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/partes interessadas	76,0
5.3. Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e formação e com outras organizações	71,0

Critérios de Resultados**35,6****Critério 6. Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave****28,5**

6.1. Medições da percepção

33,0

6.2. Medições do desempenho

24,0

Critério 7. Resultados das pessoas**25,0**

7.1. Medições da percepção

13,0

7.2. Medições do desempenho

37,0

Critério 8. Resultados da responsabilidade social**29,5**

8.1. Medições da percepção

22,0

8.2. Medições do desempenho

37,0

Critério 9. Resultados do desempenho-chave**59,5**

9.1. Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos

58,0

9.2. Resultados internos: nível de eficiência

61,0

A ESMC apresenta o seguinte resultado final quantitativo, de acordo com o sistema de pontuação da CAF Educação:

RESULTADO FINAL

55,5

7.3. Cronograma de execução da autoavaliação

	AÇÕES	Janeiro /fevereiro 22				Março / abril 22				Maio / junho 22				Julho / setembro 22				outubro/ novembro 22				Dez 22/ janeiro 23	Fevereiro/ março 23	Abril/maio /junho 23	Responsável
		1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3				
		2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4				
Prep.	Apresentação do projeto CAF à organização		x																						GT+LP+AS
	Reunião da EA para organização interna da equipa ³				x																				LP+EA+AS
	. reunião EA para aprovação do Plano a Implementar						x																		
	Reuniões da EA /NIO/AS ⁴								x																LP+EA+AS+NIO
Questionários	. Aplicação dos questionários de satisfação										x	x													AS

³ Identificação das partes interessadas da organização e dos produtos/serviços chave; identificação dos documentos principais da organização; esclarecimento de dúvidas

⁴ Questionários de avaliação da satisfação de PD, PND, AL, Pais/EE e parceiros

	AÇÕES	Janeiro /fevereiro 22				Março / abril 22				Maio / junho 22				Julho / setembro 22				outubro/ novembro 22				Dez 22/ janeiro 23	Fevereiro/ março 23	Abril/maio /junho 23	Responsável
		1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3				
		2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4				
Críticos de Meios	. Diagnóstico da organização													X	X	X	X	X	X	X	X	X			EA
Tratamento dos Questionários	. Tratamento dos questionários de avaliação da satisfação											X	X												AS
Críticos de Resultados	Diagnóstico da organização													X	X	X	X	X	X	X	X	x			EA
	. Elaboração do Relatório de autoavaliação (RA)																					x	x		AS
	Apresentação do RA à gestão de topo e recolha de orientações para a priorização das AM																					X		x	GT+LP+LE+AS
Elaboração do PAM /PEE	Elaboração do Plano de Melhorias (PAM) /PEE																					X		x	EA+AS

	AÇÕES	Janeiro /fevereiro 22				Março / abril 22				Maio / junho 22				Julho / setembro 22				outubro/ novembro 22				Dez 22/ janeiro 23	Fevereiro/ março 23	Abril/maio /junho 23	Responsável
		1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3				
		2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4				
	Aprovação do PAM/PEE pela gestão de topo																							X	GT
Apresentação de resultados	Apresentação, à organização, dos resultados da autoavaliação e das ações de melhoria a implementar																							X	GT+LP+LE+AS

● Anexos

Listagem de documentos complementares ao processo CAF Educação:

- ESMC CAF-Educação Relatório Estatístico Pais EE
- ESMC CAF-Educação Relatório Estatístico Parceiros
- ESMC CAF-Educação Relatório Estatístico PD
- ESMC CAF-Educação Relatório Estatístico PND
- ESMC CAF-Educação Relatório Estatístico Alunos

● Bibliografia e fontes consultadas

- Alaiz, V., Góis, E., & Gonçalves, C. (2003). Auto-avaliação de escolas: pensar e praticar (1st ed.). Porto: Edições ASA, S.A.
- Azevedo, J., Guerra, M. A. S., & Marchesi, Á. (2002). Avaliação das escolas: consensos e divergências (1st ed.). Porto: Edições ASA, S.A.
- Azevedo, J., Ramalho, G., Ferrer, A. T., & Perrenould, P. (2003). Avaliação dos resultados escolares: medidas para tornar o sistema mais eficaz. Lisboa: Asa Editores, S.A.
- Clímaco, M. C., Curado, A. P., Figueiredo, J., Dias, M. L., & Fernandes, O. (2001). Avaliação integrada das escolas: relatório nacional, 1999-2000 (1st ed.). Lisboa: Inspeção Geral da Educação.
- Costa, A. C., & Madeira, A. I. (1997). A construção do projeto educativo de escola (1st ed.). Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Couvaneiro, C. S., & Reis, M. A. D. (2007). Avaliar, Refletir, Melhorar (1st ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- DGAEP (2013). Estrutura comum de avaliação: CAF Educação (1st ed.). Lisboa: DGAEP (Direção Geral da Administração e do Emprego Público).
- Estanqueiro, A. (2010). Boas práticas na educação: o papel dos professores. Lisboa: Editorial Presença.
- Guerra, M. Á. S. (2003). Tornar visível o quotidiano teoria e prática de avaliação qualitativa das escolas. Lisboa: ASA.
- Karpicke, J., Sousa, H. D., & Almeida, L. S. (2012). A avaliação dos alunos (1st ed.). Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Leite, C., & Fernandes, P. (2002). Avaliação das aprendizagens dos alunos: novos contextos, novas práticas. Porto: Edições ASA, S.A.
- Marzano, R. (2005). Como organizar as escolas para o sucesso educativo: da investigação às práticas (1st ed.). Porto: Asa Editores, S.A.
- Rocha, A. P. (1999). Avaliação de Escolas (1st ed.). Lisboa: ASA Editores, S.A.
- Santos, Á. A., Bessa, A. R., Pereira, D. S., Mineiro, J. P., Dinis, L. L., & Silveira, T. (EPIS). (2009). Escolas do futuro: 130 boas práticas de escolas portuguesas (1st ed.). Porto: Porto Editora, LDA.
- Venâncio, I. M., & Otero, A. G. (2003). Eficácia e qualidade na escola (1st ed.). Porto: Edições ASA, S.A.