

RELATÓRIO DA AUTOAVALIAÇÃO CAF

Modelo CAF EDUCAÇÃO

RELATÓRIO DA AUTOAVALIAÇÃO CAF

MODELO CAF EDUCAÇÃO

Assunto

A implementação de um processo de autoavaliação permite identificar com clareza o que a escola faz bem e o que precisa de melhorar. Este documento é o relatório que apresenta o trabalho efetuado em 2024/2025, apresentando as principais conclusões do processo CAF Educação (versão 2013)

Equipa de Autoavaliação
27/11/2025

Apoio



Responsabilidade sobre o documento			
RELATÓRIO CAF - 2025			
Elaborado por:	Equipa de Autoavaliação	Em:	27/11/2025
Verificado por:	Diretora	Em:	02/11/2025
Aprovado por:	Conselho Pedagógico	Em:	0/11/2025
Revisões	Data	Secção revista	Motivo da alteração
0	27/11/2025	--	Criação do documento
Versão atual	Ver. 1	Referência	CP-20250731-a

Índice

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	5
DEFINIÇÃO DE TERMOS.....	7
1. SUMÁRIO EXECUTIVO	10
1.1. OBJETIVO	10
1.2. METODOLOGIA UTILIZADA	10
1.3. PRINCIPAIS RESULTADOS.....	10
1.4. RECOMENDAÇÕES	12
2. ENQUADRAMENTO	14
2.1. O PROJETO NA ORGANIZAÇÃO	14
2.2. ÂMBITO DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO.....	16
2.3. OBJETIVOS DA AUTOAVALIAÇÃO.....	17
3. PREPARAÇÃO E CONDUÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO (AA)	18
3.1. ETAPAS DA AA.....	18
(1) <i>Planear a Autoavaliação</i>	21
(2) <i>Criar a Equipa de Autoavaliação</i>	21
(3) <i>Divulgar o Projeto de Autoavaliação</i>	21
(4) <i>Organizar a Formação</i>	21
(5) <i>Realizar a Autoavaliação</i>	22
(6) <i>Elaborar o Relatório da Autoavaliação</i>	22
(7) <i>Elaborar o Plano de Ações de Melhoria</i>	23
(8) <i>Divulgar o Plano de Ações de Melhorias</i>	23
(9) <i>Implementar o Plano de Melhorias</i>	23
(10) <i>Planear a Autoavaliação Seguinte</i>	24
3.2. PLANO DE COMUNICAÇÃO	24
3.3. RECURSOS MATERIAIS E HUMANOS.....	27
3.3.1. <i>Recursos Humanos</i>	27
3.3.2. <i>Recursos Materiais</i>	27
3.4. EQUIPA DE AUTOAVALIAÇÃO.....	29
3.5. COLABORAÇÃO DOS INTERVENIENTES	30
3.5.1. <i>Equipa de Autoavaliação (EAA)</i>	30
3.5.2. <i>Direção</i>	30
3.5.3. <i>Professores</i>	31
3.5.4. <i>Alunos</i>	31
3.5.5. <i>Pessoal Não Docente</i>	31
3.5.6. <i>Stakeholders Externos, Pais/EE, Comunidade Local e Parceiros</i>	32
4. RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO	33
4.1. ENQUADRAMENTO E NOTAS INTERPRETATIVAS SOBRE OS RESULTADOS	33
4.2. RESULTADOS QUANTITATIVOS.....	34
4.2.1. <i>Taxas de participação</i>	34
4.2.2. <i>Sistema de pontuação usado</i>	35
4.2.3. <i>Resultado da CAF</i>	36

4.2.4. Pontuação dos critérios.....	38
4.3. RESULTADOS QUALITATIVOS.....	40
Critério 1: Liderança	40
Critério 2: Planeamento e estratégia	41
Critério 3: Pessoas	42
Critério 4: Parcerias e Recursos.....	43
Critério 5: Processos.....	44
Critério 6: Resultados orientados para os cidadãos/clientes	45
Critério 7: Resultados orientados para os cidadãos/clientes	45
Critério 8: Resultados de responsabilidade social.....	47
Critério 9: Resultados de responsabilidade social.....	48
4.4. SÍNTESE DA AUTOAVALIAÇÃO CAF EDUCAÇÃO.....	48
4.5. AÇÕES DE MELHORIA IMPLEMENTADAS DURANTE A AUTOAVALIAÇÃO.....	50
5. CONCLUSÕES E PRÓXIMOS PASSOS	50
5.1. CONCLUSÕES.....	50
5.2. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	52
5.3. CONSTRANGIMENTOS IDENTIFICADOS.....	53
5.4. PRÓXIMOS PASSOS	54
ANEXOS.....	55
BIBLIOGRAFIA E FONTES CONSULTADAS	56

Índice de figuras

FIGURA 1 – COMPARAÇÃO DAS TAXAS DE PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO CAF COM RESULTADOS MÉDIOS DE OUTRAS ESCOLAS.....	34
FIGURA 2 – CRITÉRIOS DE MEIOS: SISTEMA DE PONTUAÇÃO AVANÇADO	35
FIGURA 3 – CRITÉRIOS DE RESULTADOS: SISTEMA DE PONTUAÇÃO AVANÇADO.....	36
FIGURA 4 – RESULTADOS DA CAF EDUCAÇÃO, POR CRITÉRIO	36
FIGURA 5 – COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS DOS DIFERENTES CRITÉRIOS DA CAF COM RESULTADOS MÉDIOS DE OUTRAS ESCOLAS ACOMPANHADAS PELA ANOTHER STEP	38

Índice de tabelas

TABELA 1 – CRONOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO CAF (AJUSTADO).....	19
TABELA 2 – PLANO DE COMUNICAÇÃO DO PROCESSO CAF (AJUSTADO)	26
TABELA 3 – TAXAS DE PARTICIPAÇÃO POR PÚBLICO-ALVO	34
TABELA 4 – PONTUAÇÃO OBTIDA POR CRITÉRIO E SUBCRITÉRIO.....	38

Lista de siglas e acrónimos

AA Autoavaliação.

AEE..... Avaliação Externa das Escolas. A Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, aprovou o sistema de avaliação dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, da rede pública, privada, cooperativa e solidária, definindo orientações gerais para a autoavaliação e para a avaliação externa. Da responsabilidade da IGEC, o programa enquadra-se no âmbito da avaliação organizacional e pretende assumir-se como um contributo relevante para o desenvolvimento das escolas, procurando incentivar práticas de autoavaliação, promover uma ética profissional marcada pela responsabilidade, fomentar a participação social na vida da escola e oferecer um melhor conhecimento público do trabalho das escolas.

AL..... Alunos/Alunas.

AM..... Ação (ou ações) de Melhoria.

ANQEP..... Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional, IP (<https://www.anqep.gov.pt>).

CAF Common Assessment Framework (Estrutura Comum de Avaliação): modelo de gestão da qualidade e da melhoria para organizações públicas.

CAF Educação..... Modelo CAF (*Common Assessment Framework*, 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 ou Pais/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/>).

GAA	Grelha de autoavaliação, produzido pela EAA.
IGEC	Inspeção Geral da Educação e Ciência (https://www.igec.mec.pt).
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.
PASEO	Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.
PD	Pessoal docente.
PDCA.....	Ciclo PDCA (Plan – Planear, Do – Executar, Check – Monitorizar e rever e ACT – Ajustar).
PEA/PEE	Projeto Educativo de Agrupamento ou de escola não agrupada.
PND.....	Pessoal Não Docente.
TEIP	Territórios Educativos de Intervenção Prioritária. O Programa TEIP3 (regulado pelo Despacho Normativo n.º 20/2012, de 3 de outubro) é uma iniciativa que visa apoiar os agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas que se localizam em territórios económica e socialmente desfavorecidos, marcados pela pobreza e exclusão social, onde a violência, a indisciplina, o abandono e o insucesso escolar mais se manifestam. São objetivos centrais do programa a prevenção e redução do abandono escolar precoce e do absentismo, a redução da indisciplina e a promoção do sucesso educativo de todos os alunos.
TQM.....	<i>Total Quality Management</i> (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.
APEE.....	Associação de Pais e Encarregados de Educação.
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 bench learning 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-Educação 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.

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

- Escola Usaremos a palavra “escola” para nos referirmos, indistintamente, a organizações educativas agrupadas (vulgarmente designadas por Agrupamentos de Escolas) ou escolas não agrupadas (escolas que não estão integradas em Agrupamentos de Escolas).
- 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.
- 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.



Stakeholders..... O mesmo que partes interessadas.

1. Sumário executivo

1.1. Objetivo

A implementação de um processo de autoavaliação da escola permite identificar com clareza o que a escola 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 continuada. Este relatório pretende clarificar a forma como o processo foi conduzido nesta organização, ao longo do ano letivo 2024/2025.

1.2. Metodologia utilizada

Ao adotar o modelo CAF Educação (versão 2013²), o Agrupamento de Escolas Dr.^a Laura Ayres (AESLA) 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. A utilização do modelo CAF Educação 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 objetive a melhoria contínua e a certificação dos padrões de qualidade. No âmbito do processo CAF Educação, e face à experiência da escola neste modelo, foi usado o sistema de pontuação avançado com o objetivo de desenvolver uma cultura de excelência, orientando a organização para ciclos de planeamento, execução, revisão e ajustamento (o chamado ciclo PDCA).

1.3. Principais resultados

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.

² A versão da CAF Educação utilizada é a de 2013, já que a versão de 2024 em português só foi disponibilizada em março de 2025.

Os principais resultados a reter do processo de autoavaliação são, por Critério da CAF:

- **C1 - Liderança:** A liderança do agrupamento revela práticas consolidadas de orientação estratégica, com missão, visão e valores definidos e integrados nos documentos estruturantes. A aplicação de modelos de qualidade está enraizada e há incentivo ao trabalho colaborativo. A comunicação com a comunidade educativa é eficaz, embora ainda não totalmente sistematizada. Persistem oportunidades de melhoria na recolha estruturada de feedback e na gestão documental.
- **C2 - Planeamento e Estratégia:** O agrupamento apresenta uma cultura de planeamento robusta, com documentos estratégicos articulados e revistos regularmente. A definição de objetivos e metas é clara, e há envolvimento da comunidade educativa. A inovação é promovida através do PADDE e de práticas digitais, mas a divulgação dos documentos e a monitorização das ações ainda carecem de maior sistematização.
- **C3 - Pessoas:** A gestão dos recursos humanos é sensível às necessidades individuais, com horários ajustados e atenção ao bem-estar. Existem práticas de integração e formação em desenvolvimento, mas ainda pouco formalizadas. O envolvimento dos colaboradores é promovido, embora a recolha de perceções e a avaliação da satisfação careçam de estrutura.
- **C4 - Parcerias e Recursos:** O agrupamento estabelece parcerias relevantes e desenvolve projetos com impacto social e educativo. A gestão financeira é transparente e monitorizada, e os recursos materiais e tecnológicos são utilizados com eficácia. Contudo, a gestão documental, a política de TIC e a divulgação das parcerias ainda não estão plenamente estruturadas.
- **C5 - Processos:** A identificação e gestão dos processos está em fase inicial, com algumas práticas de apoio ao sucesso educativo. Existem documentos orientadores, mas falta mapeamento sistemático e coordenação transversal. A gestão de reclamações e o acompanhamento pós-escolar não estão implementados, evidenciando necessidade de estruturação.
- **C6 - Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave:** A recolha de perceções é feita de forma informal e não sistematizada, não existindo indicadores de desempenho estruturados. A ausência de dados limita a capacidade de resposta às necessidades dos alunos e da comunidade, sendo urgente a implementação de práticas de avaliação das ações e análise de resultados.

- **C7 - Resultados das Pessoas:** O agrupamento demonstra preocupação com o bem-estar dos colaboradores, com práticas de conciliação e envolvimento. No entanto, a recolha de perceções e a análise de desempenho são limitadas, e os mecanismos de auscultação ainda são frágeis.
- **C8 - Resultados da Responsabilidade Social:** A escola promove ações de integração, sustentabilidade e apoio social com impacto reconhecido, mas a monitorização dessas ações é inexistente ou incipiente. A recolha de perceções sobre responsabilidade social e ambiental está pouco estruturada, sendo necessário sistematizar e avaliar estas práticas.
- **C9 - Resultados chave do Desempenho:** Os resultados internos são estáveis e monitorizados, com utilização eficaz de tecnologias digitais. Contudo, os resultados externos, nomeadamente no ensino profissional e nos exames nacionais, apresentam alguma inconsistência. A existência de estratégias de tutoria pouco consolidadas e a necessidade de reforço das TIC em contexto pedagógico limitam o progresso.

1.4. Recomendações

As principais recomendações da EAA para o processo de autoavaliação na escola, são as seguintes:

1. **Intensificar o Uso do Ciclo PDCA:** Recomenda-se a criação de uma estratégia específica para divulgar a importância do Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) e definir o processo de comparação anual das práticas da escola com outras instituições para ajuste e melhoria contínua.
2. **Comparação com Outras Instituições:** Introduzir uma prática sistemática de comparação com outras escolas ou instituições similares para identificar melhores práticas e áreas de melhoria, fechando o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act). O benchmarking com outras escolas pode auxiliar na identificação de boas práticas e áreas de melhoria.
3. **Reforço da Autoavaliação:** Implementar uma análise mais robusta e estruturada do impacto das ações e iniciativas ao longo do tempo, utilizando dados comparativos de vários anos para identificar tendências e avaliar a eficácia das intervenções. A análise de

tendências em ciclos mais longos (5 a 10 anos) pode fornecer informações valiosas para o planeamento estratégico da escola.

4. **Melhorar a participação da comunidade educativa no processo de autoavaliação:** A taxa de resposta aos questionários, por parte de pais e encarregados de educação e stakeholders, foi abaixo da média em comparação com outras escolas, indicando a necessidade de melhorar a comunicação e o envolvimento da comunidade.
5. **Melhorar a comunicação.** Fortalecer a comunicação interna e externa, especialmente no que se refere à divulgação de atividades, políticas, resultados e informações sobre a autoavaliação, para assegurar que todos os stakeholders estejam bem informados e envolvidos.
6. **Implementar métodos mais diversificados de recolha de feedback.** A inclusão de grupos de foco e painéis de discussão com estudantes e pais e encarregados de educação (entre outros) pode enriquecer a compreensão das necessidades e expectativas da comunidade escolar.
7. **Desenvolvimento de Políticas de Responsabilidade Social:** Definir, divulgar e implementar uma política formal de responsabilidade social e ambiental que vá além das preocupações atuais, estabelecendo metas claras e mecanismos de monitorização.
8. **Acessibilidade e Inclusão:** Priorizar melhorias na acessibilidade física às instalações, assegurando que todos os alunos tenham igual acesso aos recursos e atividades da escola.

2. Enquadramento

Numa perspetiva da procura da Excelência e da Qualidade, o AESLA 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 momentos regulares de autoavaliação conducentes 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.

Os objetivos da autoavaliação no AESLA são os seguintes:

- promover a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Agrupamento ESLA, da forma como nos organizamos e dos nossos níveis de eficiência e eficácia;
- assegurar o sucesso educativo dos nossos alunos através de uma clara política de qualidade, de exigência e de responsabilidade;
- incentivar ações e processos de melhoria da qualidade, do nosso funcionamento e dos resultados escolares;
- garantir a credibilidade do desempenho da nossa instituição educativa.
- criar condições para a certificação «Effective Caf User» da nossa instituição de ensino;
- percecionar o grau de satisfação dos elementos da comunidade educativa;
- elaborar o relatório de autoavaliação e projetar o plano de melhorias.

2.1. O projeto na organização

Desde o ano letivo de 2009/2010, que a autoavaliação da ESLA/AESLA tem sido conduzida pela Comissão de Autoavaliação (CAA)/Equipa de Autoavaliação (EAA), que tem tido como objetivo garantir um processo sustentado, consistente, abrangente e participado. Este processo visa:

- aumentar o envolvimento da comunidade educativa;
- tornar visível a autoavaliação nas decisões da escola;
- contribuir para planos de melhoria com impacto real;

- melhorar o desenvolvimento curricular, o ensino-aprendizagem e a educação inclusiva.

O processo de autoavaliação decorre ao longo de cada ano letivo e envolve:

- reuniões plenárias e setoriais da CAA/EAA;
- aplicação de questionários a alunos e a professores;
- análise de documentos e de fichas de monitorização;
- comparação de dados dos últimos três anos.

A recolha de dados é feita através de:

- questionários online;
- fichas de monitorização preenchidas pelos coordenadores das ações;
- relatórios de avaliação das ações, anexados ao relatório final.

O processo de autoavaliação iniciou-se em 2009/2010, na então Escola Secundária Dr.^a Laura Ayres, dando cumprimento ao previsto na Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, que aprova o sistema de avaliação dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básicos e secundário, e define orientações gerais para a autoavaliação. Ao longo dos vários anos, foram usadas diferentes metodologias de trabalho e o processo foi-se ajustando em função das necessidades identificadas.

No ano letivo de 2023/2024 optou-se pela implementação do modelo CAF Educação (versão 2013), tendo-se iniciado o processo propriamente dito em janeiro de 2024.

2.2. Âmbito do processo de autoavaliação

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. Assim, a CAF Educação envolveu todas as dimensões da escola (aulas, serviços, níveis de ensino), e todos os professores, funcionários, pais/EE, alunos e parceiros que quiseram participar.

A procura da Excelência e da Qualidade nas organizações é 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.

2.3. Objetivos da autoavaliação

A autoavaliação permite identificar, com maior 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. Assim, com a aplicação da CAF Educação, pretendeu-se perseguir os seguintes objetivos:

- **Plano de Ações de Melhoria:** Construir uma reflexão que conduza a conceção, aplicação e acompanhamento de um Plano de Ações de Melhoria (PAM);
- **Projeto Educativo:** Fornecer um conjunto de informações que permita a (re)definição de objetivos e estratégias para o Projeto Educativo;
- **Melhoria Contínua:** Promover a melhoria contínua dos serviços prestados pela escola, da forma como a escola se organiza e dos nossos níveis de eficiência e de eficácia;
- **Cultura de Qualidade:** Reforçar os resultados académicos e sociais, nomeadamente através de uma clara política de qualidade, de exigência e de responsabilidade, promovendo a autoavaliação, a reflexão sobre as práticas e a implementação do ciclo PDCA em todas as atividades e processos desenvolvidos;
- **Foco no Aluno:** 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;
- **Aprendizagem Organizacional:** Possibilitar à escola e à comunidade educativa um melhor conhecimento sobre si e sobre a sua organização, reforçando as boas práticas existentes e melhorando as que ainda podem ser melhoradas;
- **Envolvimento da Comunidade:** 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;
- **Reconhecimento Externo:** Garantir a credibilidade do desempenho da nossa escola, dando passos concretos para poder obter esse reconhecimento através do selo Effective CAF User.

Este Relatório reflete o trabalho realizado no ano letivo de 2024/25, servindo de inspiração para os trabalhos subsequentes no âmbito da autoavaliação, nomeadamente o desenvolvimento de um Plano de Ações de Melhoria.

3. Preparação e condução da autoavaliação (AA)

3.1. Etapas da AA

O normal desenvolvimento das etapas previstas para a aplicação do modelo CAF Educação na nossa organização, está sujeito a diversos fatores externos que, com a colaboração e empenho dos envolvidos, foram progressivamente ultrapassados, tendo o processo sido concluído dentro dos prazos previstos. A aplicação dos questionários à comunidade foi realizada dentro do prazo inicialmente estabelecido, entre 25 de novembro e de 3 de dezembro de 2024.

O processo permitiu que a equipa de autoavaliação e a direção ajustassem e melhorassem os procedimentos previstos. Este período de aplicação da CAF traduziu-se em aprendizagem e capacidade de antecipação para ultrapassar futuras dificuldades.

Nas tabelas seguintes, damos conta da calendarização do processo de autoavaliação, sendo que, em 2024, a equipa de autoavaliação realizou formação sobre o modelo CAF Educação e começou a preparar os documentos necessários à sua implementação, a ajustar os modelos de questionário e a fazer os diagnósticos da organização no que diz respeito aos critérios de meios.

Relatório CAF 2025

Tabela 1 – Cronograma de desenvolvimento do processo CAF (ajustado)

		2024			2025												
Fases	Ações (2024)	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	SET	OUT	NOV	DEZ	Responsáveis ³	
Preparação	1. Apresentação do projeto CAF à organização		X													GT + LP + AS	
	2. Reunião da EA para organização interna da equipa [2]	X	X													LP + EAA + AS	
	3. Reunião da EA para elaboração dos modelos de questionário [3]	X														LP + EAA + AS	
Questionários	4. Aplicação dos questionários de satisfação		X	X												AS	
Critérios de Meios	5. Diagnóstico da organização C1	X														EAA	
	6. Diagnóstico da organização C2	X														EAA	
	7. Diagnóstico da organização C3	X														EAA	
	8. Diagnóstico da organização C4	X														EAA	

³ Responsáveis (siglas): C – Critérios (da CAF); EAA – Equipa de Autoavaliação; LP – Líder do Projeto; LE – Líder da Equipa; GT – Gestão de Topo, AS – Another Step.

Relatório CAF 2025

		2024			2025												
Fases	Ações (2024)	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	SET	OUT	NOV	DEZ	Responsáveis ³	
	9. Diagnóstico da organização C5	X														EAA	
Tratamento dos Questionários	10. Tratamento dos questionários de avaliação da satisfação				X	X										AS	
Critérios de Resultados	11. Diagnóstico da organização C6 e C7						X									EAA	
	12. Diagnóstico da organização C8 e C9					X	X	X								EAA	
Elaboração de Relatório CAF	13. Reunião de consenso da EA para revisão e finalização da grelha de autoavaliação (documento L)					X	X	X								EAA	
	14. Elaboração do Relatório de autoavaliação (RAA)								X	X	X	X	X			EAA + AS	
	15. Apresentação do RA à gestão de topo e recolha de orientações para a priorização das AM													X		GT + LP + LE + AS	
Elaboração do PAM	16. Elaboração do Plano de Melhorias (PAM)								X	X	X	X	X			EAA+AS	
	17. Aprovação do PAM pela gestão de topo													X		GT	
Apresentação de resultados	18. Apresentação, à organização, dos resultados da autoavaliação e das ações de melhoria a implementar														X	GT + LP + LE + AS	
Início do PAM	19. Início da aplicação do PAM														X	EAA	

O desenvolvimento de cada fase está detalhado nas páginas seguintes.

(1) Planear a Autoavaliação

Nesta primeira fase, a Direção definiu os objetivos da autoavaliação e, após informação dos objetivos e do processo ao Conselho Pedagógico, nomeou a Coordenadora da Equipa de Autoavaliação (EAA).

(2) Criar a Equipa de Autoavaliação

Fruto de um trabalho conjunto entre a Direção e a Coordenadora da EAA, foram cooptados os restantes membros da equipa, com o cuidado de representarem diferentes áreas e níveis do agrupamento, incluindo representantes da comunidade (stakeholders). Nesta fase foram definidos os papéis e as responsabilidades de cada membro e foi criado um plano detalhado com etapas, métodos de recolha de dados e prazos específicos, para além de um plano para implementar a CAF, incluindo as reuniões semanais da EAA e os prazos para cada fase da recolha e da análise de dados.

(3) Divulgar o Projeto de Autoavaliação

Para informar a comunidade educativa do projeto, definiu-se um Plano de Comunicação para divulgar o modelo, a sua importância para o desenvolvimento do agrupamento e os objetivos que se pretendiam atingir. Em conformidade, organizaram-se sessões informativas e foram criados materiais de divulgação, nomeadamente um panfleto e colocada informação na página do agrupamento. Os professores foram informados do processo pelos seus representantes no Conselho Pedagógico, os alunos e respetivos pais/EE foram informados por e-mail e pelos Diretores de Turma, enquanto os stakeholders foram informados também por e-mail. A divulgação foi feita ainda através de notícias colocadas no site do agrupamento.

(4) Organizar a Formação

A Direção, com apoio da coordenadora da EAA, identificou as necessidades de formação e providenciou a contratação de uma consultoria externa, que garantiu a conformidade do processo e a formação necessária a todos os membros da equipa, em sessões que se prolongaram por 6 meses. Nessa formação, a EAA participou ativamente, tomando

conhecimento dos aspetos do modelo e adquirindo competências sobre o processo e sobre as técnicas de recolha e de análise de dados abordadas na formação.

(5) Realizar a Autoavaliação

Tendo a Direção facilitado a existência de tempos específicos para trabalharem em conjunto, a EAA selecionou os indicadores dos vários critérios, usou uma plataforma online (com o apoio da consultoria externa) para a elaboração e recolha dos questionários CAF e analisou os resultados assim obtidos, segundo os critérios do modelo CAF. Nesta fase, usando o sistema de pontuação avançado, a EAA preencheu a sua Grelha de Autoavaliação, pontuando as práticas observadas entre 0 e 100 (tendo em conta o ciclo PDCA nos Critérios de Meios) mobilizando evidências, identificando Pontos Fortes e Sugestões de Melhoria. Finalmente, concluiu o processo de autoavaliação pontuando também os Critérios de Resultados com base em evidências e usando a pontuação definida no Modelo para estes Critérios.

(6) Elaborar o Relatório da Autoavaliação

Para a elaboração do Relatório, e já a pensar na elaboração do Plano de Ações de Melhoria (PAM), a EAA analisou as últimas versões dos seguintes documentos:

- Grelha de Autoavaliação (abreviado para GAA ou Documento L, produzido pela EAA);
- Projeto de Intervenção da Diretora;
- Projeto Educativo do Agrupamento;
- Plano de Inovação 2024-2027;
- Relatório TEIP 2023-2024;
- Último Relatório da Autoavaliação (RAA);
- Relatório da Avaliação Externa, pela Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC);
- PADDE 2021
- Relatórios dos questionários aplicados à comunidade (alunos, pais/encarregados de educação, pessoal docente, pessoal não docente e stakeholders) no âmbito da CAF Educação.

Com base nessa análise, mais detalhada no novo PAM, foi elaborado este documento, com a descrição do processo, conclusões e recomendações. O relatório foi trabalhado pela EAA e proposto à Direção, para revisão e finalização.

(7) Elaborar o Plano de Ações de Melhoria

Com base na análise efetuada aos documentos referidos no ponto anterior, foi elaborado o PAM, numa estratégia de diálogo entre os elementos da EAA e a empresa de consultoria.

(8) Divulgar o Plano de Ações de Melhorias

O Relatório e o PAM foram divulgados simultaneamente à comunidade, da forma planeada no Plano de Comunicação, nomeadamente:

- Distribuição (online) de materiais informativos sobre o PAM, nas plataformas digitais da escola
- Estratégia de informação por e-mail
- Divulgação nas reuniões do Conselho Pedagógico, Conselho Geral e reunião de funcionários
- Apresentação simplificada aos alunos, através dos Diretores de turma
- Apresentação pública, com data prevista de dezembro de 2025.

(9) Implementar o Plano de Melhorias

A implementação do PAM tem em conta que as lideranças do agrupamento, de topo (direção) e intermédias (coordenadores de departamento), desempenham um papel crucial na condução dos processos e na credibilização da implementação das Ações de Melhoria (AM). Assim, para além da atitude pedagógica e de reforço da compreensão da importância do ciclo PDCA, as lideranças terão de assumir um papel estratégico na sensibilização para o registo e recolha de evidências.

A estratégia de implementação e monitorização do PAM tem em conta que:

- os coordenadores das ações de melhoria devem efetuar um ponto de situação trimestral simples, e, semestralmente, um relatório intercalar mais detalhado face às atividades previstas;

- semestralmente, com base nos relatórios dos coordenadores das AM, a EAA fará um relatório intercalar de avaliação do PAM, a entregar à Direção que, posteriormente, o fará chegar aos Conselho Pedagógico e Conselho Geral, para apreciação;
- há duas dimensões para a avaliação das AM: da conformidade e do impacto. A avaliação da conformidade comporta a execução das atividades de acordo com o planeado (ações, datas, metas...). A avaliação do impacto é normalmente mais difícil de avaliar, mas muito importante, acontecendo num período temporal mais alargado (entre seis meses e dois anos). Para avaliar o impacto, as medidas sugeridas incluem normalmente resultados indiretos e indicadores complementares;
- reforça-se aqui a importância da supervisão regular das atividades através desses relatórios trimestrais e semestrais para que o plano decorra sem sobressaltos.
- estes relatórios semestrais deverão ser disponibilizados online, em nome da transparência devida à comunidade que o agrupamento serve.

(10) Planear a Autoavaliação seguinte

Com base nos relatórios semestrais e anuais, a EAA avalia o ciclo anterior e ajusta o PAM relativamente a eventuais desvios ou desconformidades, comparando-se com outras organizações. A EAA reflete sobre as lições aprendidas e planeia melhorias para o próximo ciclo, garantindo a aplicação bienal do modelo CAF Educação, eventualmente articulando-o com outros processos de autorregulação, como o quadro EQAVET (para o ensino profissional). É também nesta fase que a Direção se reúne com a EAA para discutir o impacto das AM aplicadas e identificar áreas de aperfeiçoamento para o próximo ciclo. Nesse sentido, a EAA prepara um novo plano de autoavaliação, incorporando o feedback dos parceiros e a aprendizagem das experiências anteriores.

3.2. Plano de comunicação

A elaboração de um Plano de Comunicação para divulgar o modelo e o desenvolvimento da aplicação do modelo CAF Educação é fundamental para garantir uma boa adesão da comunidade às atividades previstas (nomeadamente no inquérito) e o envolvimento das lideranças intermédias na divulgação e no reconhecimento da importância do processo para a vida do agrupamento. De facto, um plano de comunicação é eficaz quando assegura que todos



os membros da comunidade compreendem claramente o modelo, os objetivos, os benefícios e o processo de aplicação do mesmo. A clareza na comunicação promove a confiança e o apoio da comunidade, incentivando a participação ativa nos inquéritos e restantes atividades previstas, como reuniões e grupos de foco.

Seguidamente damos conta do Plano de Comunicação do processo CAF implementado:

Relatório CAF 2025

Tabela 2 – Plano de comunicação do processo CAF (ajustado)

Fases da comunicação	Data	Público-alvo	Mensagem	Suportes de comunicação	Remetente responsável	Frequência	Resultados esperados
Início do projeto de aplicação da CAF	Início da preparação em fevereiro 2024 Comunicação feita ao público-alvo novembro	Pessoal Docente (PD), Pessoal não Docente (PND), Pais/Encarregados de Educação (Pais/EE), Alunos (AL), Stakeholders (Par.)	Divulgar o modelo CAF Apresentar o cronograma Sensibilizar para a importância da autoavaliação	E-mail para o PD, PND, Pais/EE, Alunos, Stakeholders Página do agrupamento Flyer	Equipa de Avaliação Interna, com o apoio da Direção	Duas vezes: Semana anterior ao processo de autoavaliação Início processo de autoavaliação	Conhecimento, por parte da comunidade educativa, dos objetivos e da aplicação da CAF.
Durante o processo de autoavaliação	Novembro de 2024	Pessoal Docente (PD), Pessoal não Docente (PND), Pais/Encarregados de Educação (Pais/EE), Alunos (AL), Stakeholders (Par.)	Enviar os links para a participação na inquirição Reforçar a importância da participação	E-mail para o PD, PND, Pais/EE, Alunos, Stakeholders	Equipa de Avaliação Interna, com o apoio da AnotherStep	Início do processo de inquirição A meio da inquirição	Obtenção de uma elevada taxa de respostas aos inquéritos, de modo que a comunidade se sinta envolvida e ouvida no processo.
Apresentação dos resultados da AA e das AM	Entre setembro e dezembro de 2025	Pessoal Docente (PD), Pessoal não Docente (PND), Pais/Encarregados de Educação (Pais/EE), Alunos (AL), Stakeholders (Par.)	Apresentação do RAA e PAM, dando conta do desenvolvimento do processo	Presencial, Página do Agrupamento E-mail para o PD, PND, Pais/EE, Alunos, Stakeholders	Direção e Equipa de Avaliação Interna	Anualmente	Conhecimento do processo de autoavaliação e das ações de melhoria.
Monitorização e divulgação de resultados	Ao longo do ano letivo, após cada momento de monitorização	Pessoal Docente (PD), Pessoal não Docente (PND), Pais/Encarregados de Educação (Pais/EE), Alunos (AL), Stakeholders (Par.)	Apresentação dos relatórios intercalares (e anuais) de monitorização e avaliação do PAM	Página do Agrupamento	Direção e Equipa de Avaliação Interna	Trimestralmente	Conhecimento dos resultados e desenvolvimento das ações de melhoria.

3.3. Recursos materiais e humanos

No âmbito do processo de gestão da qualidade e da melhoria através do modelo CAF Educação, destacamos a importância dos recursos humanos e materiais mobilizados para o desenvolvimento eficaz do processo, nomeadamente:

3.3.1. Recursos Humanos

1. Formadores e Consultores Externos

- *Função:* fornecer formação específica sobre o modelo CAF, orientar a equipa de autoavaliação e oferecer suporte técnico e metodológico.
- *Entidade:* Another Step

2. Lideranças Intermédias

- *Função:* divulgar o projeto, mobilizar os seus grupos disciplinares e assegurar a integração das ações de melhoria no dia-a-dia escolar, facilitando a comunicação e a implementação das ações de melhoria.
- *Representantes:* através do Conselho Pedagógico, os departamentos estiveram sempre a par do trabalho desenvolvido pela EAA, promovendo o debate e sugerindo melhorias.

3. Comunidade Escolar e Stakeholders:

- *Função:* o envolvimento da comunidade é crucial para obter uma visão abrangente e precisa da realidade escolar.
- *Representantes:* para além de terem participado por inquérito, foram envolvidos nas tarefas da EAA representantes dos professores, alunos, pais/EE, pessoal não docente e stakeholders, fundamentais na discussão e apresentação de sugestões ao longo de todo o processo.

3.3.2. Recursos Materiais

1. Ferramentas de Recolha de Dados

- Questionários: utilizados para recolher dados quantitativos e qualitativos da comunidade escolar.

- Software de Análise de Dados: programa Excel e outras ferramentas de análise, representação, tratamento e interpretação dos dados recolhidos.

2. Documentação e Materiais de Referência

- Guias e Manuais CAF: forneceram orientações sobre o processo de autoavaliação e critérios de avaliação, bem como sobre o sistema de pontuação a adotar.
- Relatórios e Registos: foi mobilizada documentação de ciclos anteriores de autoavaliação e planos de melhoria, que serviram como referência e histórico de trabalhos desenvolvidos.

3. Infraestrutura Tecnológica

- Computadores e Equipamentos: foram necessários para a recolha, análise e apresentação de dados.
- Plataformas de Comunicação: ferramentas como e-mail, website do agrupamento, e plataforma Google Classroom foram mobilizados para comunicação e reuniões, enquanto o software de gestão escolar permitiu a recolha de dados e as redes sociais suportaram a comunicação interna e externa.

4. Espaços Físicos

- Salas de Reunião: espaços dedicados para reuniões da equipa de autoavaliação e sessões de formação.
- Instalações Escolares: áreas do agrupamento onde as ações de melhoria serão implementadas e monitorizadas.

Em resumo, os recursos humanos e materiais mais referidos pelas escolas em Portugal para o desenvolvimento do processo de aplicação do modelo CAF Educação incluem uma equipa de autoavaliação diversificada, formadores e consultores externos, ferramentas de recolha e de análise de dados, documentação e manuais de referência, infraestrutura tecnológica adequada e um forte envolvimento da comunidade escolar. Estes recursos são essenciais para garantir uma implementação bem-sucedida e uma melhoria contínua na qualidade da educação.

3.4. Equipa de autoavaliação

Responsável por conduzir a autoavaliação, recolher e analisar dados, elaborar o relatório CAF e desenvolver o plano de ações de melhoria, a equipa de autoavaliação era composta por:

Equipa permanente

Ana Saavedra	Docente e coordenadora da EAA
Cláudio Galego	Docente representante do 3.º ciclo
Dalila Afonso	Diretora do agrupamento
Eunice Carvalho	Docente e representante da EMAEI
Carla Gonçalves	Docente representante do 2.º ciclo
Luís Reis	Docente representante do ensino secundário
Luís Romão	Docente e assessor da diretora
Márcio Guerra	Docente representante do 1.º ciclo
Milene Martins	Docente representante do 3.º ciclo
Susana Cardeira	Docente representante do ensino profissional

Elementos variáveis

Rute Loisas	Representante do pessoal não docente (Assistente técnico)
Tiago Costa	Representante do pessoal não docente (Assistente operacional)
Laurencia Manoli	Representante dos alunos (9.º ano)
Sara Blanco	Representante dos alunos (10.º ano)
Luísa Cavaco	Representante dos pais e encarregados de educação
Vera Rodrigues	Representante dos pais e encarregados de educação
Manuel Vera Cruz	Representante do GAAF/SPO
Andreia Alexandre	Representante da comunidade/parceiros estratégicos

3.5. Colaboração dos intervenientes

A colaboração entre todos os envolvidos no agrupamento – Equipa de Autoavaliação (EAA), direção, professores, alunos, pessoal não docente e stakeholders – é crucial para o sucesso da implementação do modelo CAF na organização escolar. Neste agrupamento, a divisão de responsabilidades e estratégia de colaboração foi estruturada da seguinte forma:

3.5.1. Equipa de Autoavaliação (EAA)

- Responsabilidades:
 - coordenar e liderar todo o processo de autoavaliação;
 - recolher e analisar dados, utilizando ferramentas apropriadas;
 - facilitar a comunicação entre todos os grupos envolvidos;
 - elaborar o relatório de autoavaliação e o plano de melhoria;
 - garantir a existência de relatórios semestrais e finais das diversas AM, quando implementadas.
- Colaboração:
 - organizar reuniões regulares para discutir o progresso e alinhar ações;
 - garantir que todas as vozes sejam ouvidas e que as contribuições de todos os membros sejam consideradas.

3.5.2. Direção

- Responsabilidades:
 - liderar e dar o suporte necessário ao longo de todo o processo;
 - garantir os recursos necessários (humanos, materiais e financeiros);
 - validar e aprovar as propostas de Relatório CAF e PAM propostos pela EAA.
- Colaboração:
 - participar ativamente nas reuniões da EAA, mantendo e promovendo um diálogo constante;
 - comunicar a importância do processo para toda a comunidade escolar, em especial para as lideranças intermédias;
 - facilitar a implementação das ações de melhoria, removendo barreiras, apoiando a equipa e encontrando soluções para os problemas relatados pela EAA.

3.5.3. Professores

- Responsabilidades:
 - fornecer dados e feedback sobre práticas pedagógicas e resultados da aprendizagem;
 - auxiliar a implementação das ações de melhoria identificadas no PAM;
 - garantir a recolha e o acesso ao registo de dados e evidências necessárias.
- Colaboração:
 - participar nos questionários e grupos de foco para a recolha de dados;
 - colaborar com a EAA e outros professores na partilha de boas práticas e estratégias de ensino;
 - inteirar-se das informações disponibilizadas sobre o modelo CAF Educação, contribuindo para o bom desenvolvimento de todo o processo.

3.5.4. Alunos

- Responsabilidades:
 - contribuir com feedback honesto sobre a sua experiência educativa;
 - participar em questionários e, eventualmente, em entrevistas e grupos de discussão.
- Colaboração:
 - serem incluídos em iniciativas e ações de melhoria;
 - participar nos questionários e grupos de foco para a recolha de dados;
 - ajudar na implementação de ações de melhoria, quando apropriado (e.g., projetos de alunos para melhorar o ambiente escolar);

3.5.5. Pessoal Não Docente

- Responsabilidades:
 - fornecer perspetivas sobre a gestão e a clima de agrupamento;
 - contribuir para a recolha de dados sobre a eficiência administrativa e de suporte.
- Colaboração:
 - participar nos questionários e grupos de foco para a recolha de dados;
 - ajudar na implementação de melhorias que afetem o PND;
 - serem incluídos em iniciativas e ações de melhoria que lhes digam respeito.

3.5.6.Stakeholders Externos, Pais/EE, Comunidade Local e Parceiros

- Responsabilidades:
 - fornecer uma perspetiva externa sobre a qualidade da educação e a sua perceção sobre o funcionamento do agrupamento.
- Colaboração:
 - participar nos questionários e grupos de foco para a recolha de dados;
 - apoiar o agrupamento na implementação das ações de melhoria, quando possível;
 - participar ativamente na vida do agrupamento (Associação de Pais ou outras formas de envolvimento institucional);
 - oferecer apoio e recursos adicionais, como parcerias com empresas locais ou instituições de ensino superior.

4. Resultados da autoavaliação

4.1. Enquadramento e notas interpretativas sobre os resultados

O Agrupamento iniciou, no ano letivo de 2023/2024, a implementação do modelo CAF Educação (versão 2013), o seguimento do projeto de intervenção da atual Diretora, em funções desde julho de 2023. O processo, marcado pela exigência metodológica do modelo e pela necessidade de conciliar a autoavaliação com o quotidiano pedagógico, contou com o apoio técnico e formativo da consultora Another Step, cuja intervenção tem sido fundamental para o aprofundamento das práticas de avaliação interna e para o reforço da cultura de qualidade.

Entre janeiro de 2024 e maio de 2025, foram elaborados documentos estruturantes de suporte à aplicação do modelo, nomeadamente:

- a caracterização exaustiva do agrupamento, com dados desde 2013/2014, que exigiu um levantamento detalhado de informação (documento R);
- o documento de autoavaliação, cuja elaboração exigiu várias sessões de trabalho colaborativo e reflexão, tendo ficado concluído em maio de 2025 (documento L / grelha de autoavaliação).

A pontuação dos critérios CAF baseou-se nas práticas e evidências existentes à data da análise, grande parte anteriores à implementação plena das medidas previstas nos instrumentos estratégicos aprovados em 2024 (Projeto Educativo 2024-2027 e Plano de Ação TEIP 2024-2027). Consequentemente, os resultados obtidos traduzem essencialmente o contexto organizacional prévio à entrada em vigor dessas orientações e não refletem integralmente as dinâmicas entretanto introduzidas.

Deste modo, as pontuações e análises apresentadas neste relatório devem ser interpretadas à luz deste enquadramento temporal e organizacional, reconhecendo-se que retratam uma fase de transição e consolidação de processos, constituindo o ponto de partida para um ciclo de desenvolvimento institucional sustentado.

4.2. Resultados quantitativos

4.2.1. Taxas de participação

O período de aplicação dos questionários CAF à comunidade, decorreu entre os dias 25 de novembro e 3 de dezembro. Os resultados da participação da comunidade estão na tabela seguinte:

Tabela 3 – Taxas de participação por público-alvo

Público-alvo	N. de inquiridos	N. de respondentes	Taxas de resposta (%)	Data de início da inquirição	Data de término da inquirição
Alunos	1929	1473	76,4%	25/11/2024	03/12/2024
Pais/EE	2461	705	28,6%	25/11/2024	03/12/2024
Parceiros e outras entidades	29	3	10,3%	25/11/2024	03/12/2024
PD	273	263	96,3%	25/11/2024	03/12/2024
PND	146	103	70,5%	25/11/2024	03/12/2024

Quando comparado com as restantes escolas onde o processo CAF Educação já foi implementado entre 2019 e 2023, as participações ficaram acima do esperado no que diz respeito aos alunos, pessoal docente (PD) e pessoal não docente (PND), mas a participação dos pais/encarregados de educação (EE) e dos stakeholders foi bem abaixo do esperado:

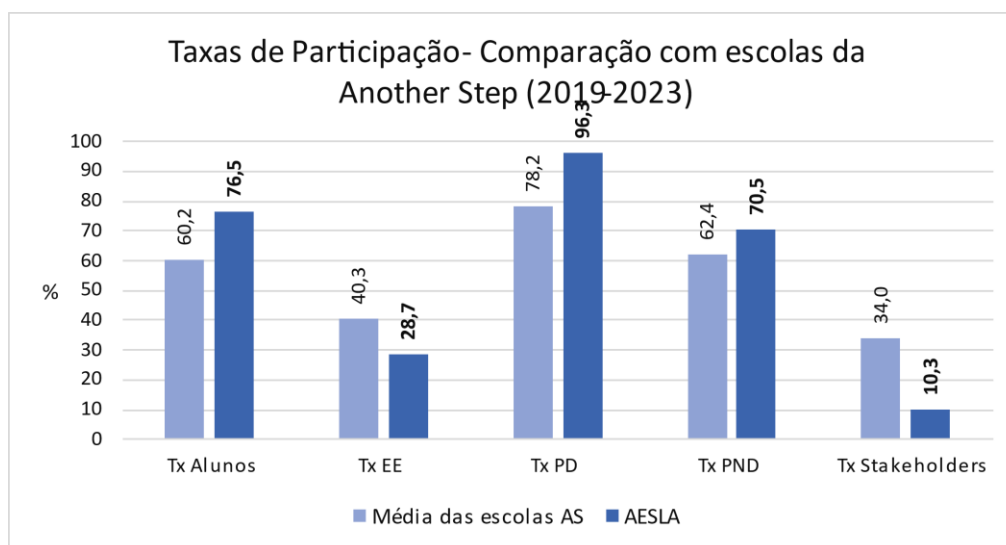


Figura 1 – Comparação das taxas de participação no processo CAF com resultados médios de outras escolas
Fonte: Another Step (2025). Resultados CAF das escolas Another Step (documento não publicado)

Importa, no futuro, encontrar formas de reforçar a adesão ao processo de avaliação por parte dos pais/EE e stakeholders. Será de se analisar a forma como foi implementada a política de comunicação e identificar os constrangimentos que poderão ter levado a estas taxas de participação nestes públicos.

4.2.2. Sistema de pontuação usado

O Sistema de pontuação avançado da CAF (*fine-tuned scoring*) constitui uma forma de pontuar mais próxima da realidade, uma vez que avalia situações em que, por exemplo, as organizações estão a executar as ações (Do) carecendo, por vezes, de um suficiente planeamento (*Plan*). Ao dar visibilidade ao ciclo *PDCA*, este sistema de pontuação reforça a sua importância no processo de qualidade e justifica a necessidade de se documentar, através de evidências, as diferentes fases do ciclo: Planear (P), Executar (D), Rever (C) e Ajustar (A):

PAINEL DOS MEIOS - SISTEMA AVANÇADO								
	Escala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Tot.
FASE	EVIDÊNCIAS	Não há evidências ou existem apenas algumas ideias.	Algumas evidências pouco importantes relacionadas com algumas áreas.	Algumas evidências importantes relacionadas com áreas relevantes.	Evidências fortes relacionadas com a maior parte das áreas.	Evidências muito fortes relacionadas com todas as áreas.	Evidências excelentes comparadas com outras organizações relacionadas com todas as áreas.	
PLAN Planear	O planeamento é baseado nas necessidades e expectativas das partes interessadas. O planeamento é desenvolvido, de forma regular, por todas as partes interessadas relevantes* da organização. Pontuação:							
DO Executar	A execução é feita com base em processos e responsabilidades definidas e existe divulgação, de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização. Pontuação:							
CHECK Rever	Os processos definidos são monitorizados com base em indicadores relevantes e são revistos, de forma regular, com a colaboração das partes interessadas relevantes da organização. Pontuação:							
ACT Ajustar	As ações corretivas e de melhoria são tomadas de acordo com os resultados da revisão, feita de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização. Pontuação:							

Figura 2 – Critérios de Meios: Sistema de pontuação avançado

Fonte: DGAEP. (2014). Estrutura comum de avaliação: CAF Educação 2013 (1st ed.). DGAEP Direção Geral da Administração e do Emprego Público. (p. 67)

Da mesma forma, no que diz respeito aos resultados, é pontuada a tendência observada relativamente a cada prática considerada, tendo em conta um período mínimo de 3 anos/iterações (idealmente entre 5 e 10 anos/iterações):

PAINEL DOS RESULTADOS - SISTEMA AVANÇADO						
ESCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDÊNCIAS	Não há resultados avaliados.	Tendência negativa. 	Tendência estável ou progresso pouco significativo. 	Progresso sustentável. 	Progresso considerável. 	Comparações positivas sobre todos os resultados com outras organizações relevantes.
Pontuação						
METAS	Não há metas fixadas ou não há informação disponível.	Os resultados não alcançaram as metas.	Algumas metas foram alcançadas.	Algumas metas relevantes foram alcançadas.	A maior parte das metas relevantes foram alcançadas.	Todas as metas foram alcançadas.
Pontuação						

Figura 3 – Critérios de Resultados: Sistema de pontuação avançado

Fonte: DGAEP. (2014). Estrutura comum de avaliação: CAF Educação 2013 (1st ed.). DGAEP Direção Geral da Administração e do Emprego Público. (p. 68)

4.2.3. Resultado da CAF

O resultado da aplicação da CAF está apresentado no gráfico seguinte:

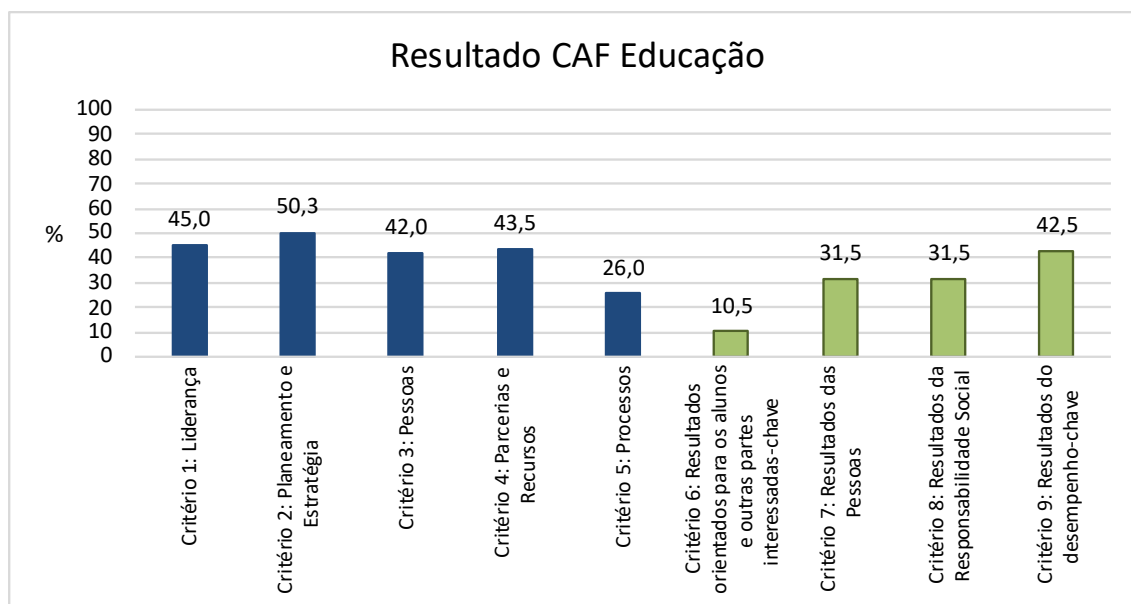


Figura 4 – Resultados da CAF Educação, por critério

A equipa de autoavaliação entendeu que as evidências mobilizadas traduziam o desempenho nos diferentes critérios, fruto do rigor de aplicação do modelo. Os resultados, um pouco abaixo do esperado, devem-se essencialmente a:

1. A opção da rigorosa verificação da aplicação do ciclo PDCA nos critérios dos Meios, a par do rigor colocado na mobilização de evidências;
2. A inclusão de indicadores que habitualmente o agrupamento não mobilizava, mas que, face aos desenvolvimentos havidos no âmbito da avaliação nos anos recentes (como o PASEO, na política de avaliação e classificação do agrupamento, a inclusão de preocupações relacionadas com algumas das 17 ODS, entre outros), optou por incluir nesta aplicação do modelo.

Com base na análise integrada dos Critérios 1 a 9 da CAF Educação, conforme a grelha de autoavaliação (GAA) da EAA do Agrupamento de Escolas Dr.^a Laura Ayres, podemos retirar as seguintes ilações:

- **Critérios de Meios (1 a 5):** pontuações médias entre 30 e 65 indicam que muitas práticas estão em fase de implementação ou revisão, mas ainda não atingiram o ciclo completo de melhoria contínua (PDCA).
- **Critérios de Resultados (6 a 9):** pontuações mais baixas (entre 5 e 53) revelam fragilidades na medição e monitorização dos resultados, especialmente nas perceções e indicadores de desempenho.

A escola apresenta uma base sólida de práticas educativas e organizacionais, com forte compromisso com a melhoria contínua. No entanto, para alcançar níveis de excelência, é essencial reforçar a **monitorização sistemática**, a **gestão da informação**, e a **participação ativa da comunidade educativa**. A concretização das sugestões de melhoria identificadas será determinante para consolidar os avanços e responder eficazmente aos desafios futuros.

Quando comparamos os resultados desta aplicação da CAF com os resultados médios dos últimos anos das escolas que trabalham com Another Step, a escola obteve valores inferiores em todos os critérios, exceto no Critério 9. “Resultados do desempenho-chave”, que está dentro da média observada:

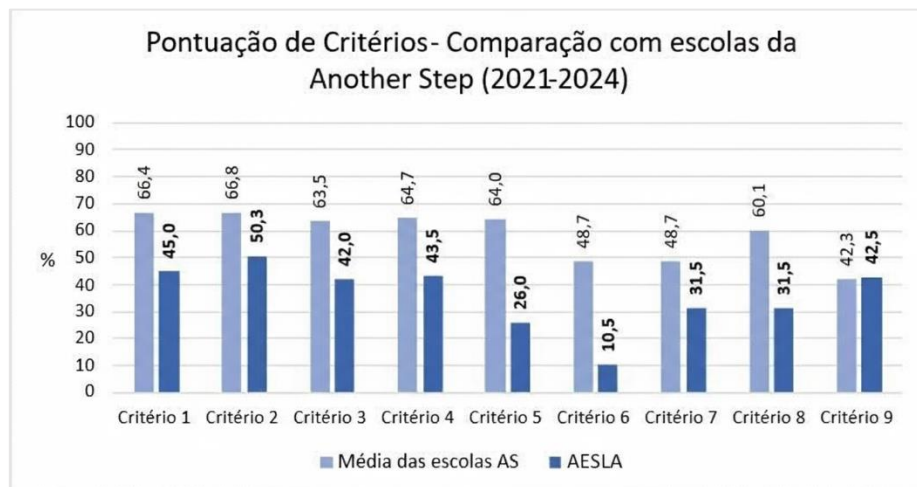


Figura 5 – Comparação dos resultados dos diferentes critérios da CAF com resultados médios de outras escolas acompanhadas pela Another Step

Fonte: Another Step (2025). Resultados CAF das escolas Another Step (documento não publicado)

4.2.4. Pontuação dos critérios

No que aos critérios diz respeito, e tendo em conta que a pontuação segue a escala de 0 a 100 pontos, os resultados foram:

Tabela 4 – Pontuação obtida por critério e subcritério

Resultado CAF Educação	35,9
Critérios de Meios	41,4
Critério 1. Liderança	45,0
1.1. Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores	30,0
1.2. Gerir a instituição de ensino e formação, o seu desempenho e a sua melhoria contínua	61,0
1.3. Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta	49,0
1.4. Gerir de forma eficaz as relações com as autoridades políticas e outras partes interessadas	40,0
Critério 2. Planeamento e estratégia	50,3
2.1. Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante	65,0
2.2. Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida	58,0
2.3. Comunicar e implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização e rever de forma regular	45,0
2.4. Planear, implementar e rever a inovação e a mudança	33,0

Critério 3. Pessoas	42,0
3.1. Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidade com o planeamento e a estratégia	55,0
3.2. Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais	38,0
3.3. Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar	33,0
Critério 4. Parcerias e recursos	43,5
4.1. Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações	45,0
4.2. Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos	45,0
4.3. Gerir os recursos financeiros	58,0
4.4. Gerir o conhecimento e a informação	25,0
4.5. Gerir os recursos tecnológicos	38,0
4.6. Gerir os recursos materiais	50,0
Critério 5. Processos	26,0
5.1. Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática	25,0
5.2. Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/partes interessadas	23,0
5.3. Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e formação e com outras organizações	30,0
Critérios de Resultados	29,0
Critério 6. Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave	10,5
6.1. Medições da perceção	16,0
6.2. Medições do desempenho	5,0
Critério 7. Resultados das pessoas	31,5
7.1. Medições da perceção	23,0
7.2. Medições do desempenho	40,0
Critério 8. Resultados da responsabilidade social	31,5
8.1. Medições da perceção	53,0
8.2. Medições do desempenho	10,0
Critério 9. Resultados do desempenho-chave	42,5
9.1. Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos	45,0
9.2. Resultados internos: nível de eficiência	40,0

Podemos verificar que, relativamente aos Meios, é no Critério 2. “Planeamento e Estratégia” que se obteve a pontuação mais elevada. Também é de esperar, normalmente, uma maior pontuação nos critérios de meios do que nos critérios de resultados, como de facto aconteceu. Por outro lado, nos

critérios de Resultados, a pontuação mais elevada foi obtida no Critério 9. “Resultados do desempenho-chave”.

4.3. Resultados qualitativos

De seguida, apresentam-se os resultados qualitativos, por critério, de acordo com a Grelha de Autoavaliação da EAA.

Critério 1: Liderança

CRITÉRIO 1: LIDERANÇA	
1.1 – Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores	30 Pts
PONTOS FORTES Existência de plano de inovação e plano de comunicação; revisão periódica do projeto educativo; ações direcionadas para necessidades dos alunos.	PONTOS FRACOS O conhecimento dos documentos estruturantes do Agrupamento não é uniforme entre todos os elementos da comunidade educativa, havendo necessidade de reforçar a sua divulgação interna.
1.2 – Gerir a organização, o desempenho e a melhoria contínua	61 Pts
PONTOS FORTES Implementação e avaliação do PPMTEIP/PATEIP; incentivo ao trabalho em equipa; definição clara de responsabilidades; uso de modelos de qualidade.	PONTOS FRACOS Aplicação do plano de comunicação ainda não implementada, por se encontrar em elaboração à data; ausência de política formal de gestão documental.
1.3 – Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta	49 Pts
PONTOS FORTES Permanência de docentes; adesão às atividades promovidas; feedback regular; aplicação de instrumentos de avaliação.	PONTOS FRACOS Aplicação do plano de comunicação ainda não implementada, por se encontrar em elaboração à data.
1.4 - Gerir de forma eficaz as relações com o nível político e outras partes interessadas	40 Pts
PONTOS FORTES Comunicação eficaz com comunidade e parceiros; uso de correio institucional e plataformas digitais; aplicação da legislação.	PONTOS FRACOS Ausência de procedimentos estruturados para o registo de atividades e a recolha de feedback da comunidade educativa, limitando a sistematização da informação; falta de política de gestão documental.

CRITÉRIO 1: LIDERANÇA

PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 1

Justificação da pontuação: A liderança revela práticas consolidadas em áreas como planeamento estratégico, comunicação e gestão de equipas. A aplicação de modelos de qualidade e a estabilidade do corpo docente são indicadores positivos. No entanto, a ausência de sistematização na recolha de feedback e na gestão documental dificulta o alcance da melhoria contínua. A pontuação reflete um desempenho intermédio, com potencial claro de evolução.

45 Pts

Critério 2: Planeamento e estratégia

CRITÉRIO 2: PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA

2.1 - Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante

65 Pts

PONTOS FORTES

Monitorização contínua das necessidades da instituição; atuação atempada sobre questões de indisciplina; aplicação de questionários; análise SWOT.

PONTOS FRACOS

Divulgação dos documentos do Agrupamento ainda não otimizada.

2.2 - Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida

58 Pts

PONTOS FORTES

Colaboração ativa com o meio social; disponibilização de recursos; integração da responsabilidade social na estratégia.

PONTOS FRACOS

As tecnologias disponíveis não estão totalmente rentabilizadas, havendo necessidade de formação para otimizar a sua utilização.

2.3 - Comunicar e implementar a estratégia e o planeamento em toda a organização e revê-los de forma regular

45 Pts

PONTOS FORTES

Monitorização detalhada do PPM/PATEIP; definição de objetivos estratégicos e operacionais.

PONTOS FRACOS

Divulgação dos documentos do Agrupamento ainda não otimizada.

2.4 - Planear, implementar e rever a inovação e a mudança

33 Pts

PONTOS FORTES

Utilização corrente de novas tecnologias por alunos, pais e professores; existência do PADDE.

PONTOS FRACOS

PADDE ainda não divulgado de forma abrangente; ausência de monitorização das atividades propostas; falta de ajustamentos formais.

PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 2

Justificação da pontuação: O agrupamento demonstra capacidade de planeamento estratégico, com práticas como a análise SWOT, definição de objetivos e monitorização de planos de ação. A ligação ao meio social e a preocupação com a inovação são evidentes. Contudo, a comunicação interna e a divulgação dos documentos estruturantes carecem de

50,3 Pts

CRITÉRIO 2: PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA

reforço. A inovação tecnológica está presente, mas ainda pouco explorada em termos de formação e avaliação. A pontuação reflete um desempenho intermédio, com práticas em consolidação e margem para evolução.

Critério 3: Pessoas

CRITÉRIO 3: PESSOAS

3.1 - Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidade com o planeamento e a estratégia

55 Pts

PONTOS FORTES

Horários ajustados ao perfil e necessidades dos colaboradores; redistribuição eficaz do serviço docente; análise regular das necessidades de recursos humanos.

PONTOS FRACOS

Plano de formação ainda não divulgado de forma abrangente; necessidade de revisão periódica e formação específica para chefias do pessoal não docente.

3.2 - Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais

38 Pts

PONTOS FORTES

Ligação da escola ao mundo do trabalho; reuniões de integração para novos funcionários; reuniões iniciais com docentes.

PONTOS FRACOS

Reformulação necessária dos manuais de acolhimento; ausência de verificação sistemática de alteração do percurso formativo dos alunos.

3.3 - Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar

33 Pts

PONTOS FORTES

Existência de tempos comuns nos horários; ementas elaboradas por nutricionistas; treino sistemático de evacuação.

PONTOS FRACOS

Necessidade de reforçar o modo de aplicação de questionários; ausência de regulamento para cumprimento do RGPD.

PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 3

42 Pts

Justificação da pontuação: O agrupamento revela práticas consistentes na gestão dos recursos humanos, com atenção às necessidades individuais e à integração dos colaboradores. A ligação ao mundo do trabalho e a promoção do bem-estar são visíveis. No entanto, persistem fragilidades na sistematização da formação, na recolha de perceções e na formalização de processos como o RGPD. A pontuação reflete um desempenho funcional, com práticas em desenvolvimento e potencial para reforço estratégico.

Critério 4: Parcerias e Recursos

CRITÉRIO 4: PARCERIAS E RECURSOS	
4.1 - Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações relevantes	45 Pts
PONTOS FORTES Estabelecimento de parcerias diversas; protocolos com entidades locais; desenvolvimento de projetos Erasmus e ações de responsabilidade social.	PONTOS FRACOS Divulgação insuficiente das entidades parceiras; ausência de política formal de sustentabilidade ambiental; falta de atividades estruturadas de job shadowing.
4.2 - Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos	45 Pts
PONTOS FORTES Promoção da participação dos alunos; existência de orçamento participativo; reuniões com encarregados de educação.	PONTOS FRACOS Envolvimento limitado dos elementos da comunidade educativa na tomada de decisões e no acompanhamento da atividade do Agrupamento; ausência de estrutura formal para recolha de sugestões e reclamações.
4.3 - Gerir os recursos financeiros	58 Pts
PONTOS FORTES Existência de documentos de gestão financeira; melhoria das condições de trabalho; monitorização pelo Conselho Pedagógico.	PONTOS FRACOS Linhas orientadoras do orçamento não publicitadas; necessidade de reforçar a transparência orçamental.
4.4 - Gerir o conhecimento e a informação	25 Pts
PONTOS FORTES Existência de plano de comunicação; utilização de canais digitais e plataformas.	PONTOS FRACOS Ausência de sistema de gestão documental; os dados institucionais não estão devidamente registados nem organizados, o que torna difícil garantir a continuidade e a consistência dos processos.
4.5 - Gerir os recursos tecnológicos	38 Pts
PONTOS FORTES Utilização de diversas plataformas digitais; apoio à gestão e ao ensino-aprendizagem.	PONTOS FRACOS Falta de política clara de uso das TIC; necessidade de potenciar a utilização em sala de aula.
4.6 - Gerir os recursos materiais	50 Pts
PONTOS FORTES Condições de acessibilidade adequadas; melhoria da sustentabilidade energética; planos de emergência implementados.	PONTOS FRACOS Infraestruturas ainda com limitações; acessibilidade insuficiente em alguns blocos escolares.
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 4 Justificação da pontuação: O agrupamento demonstra uma gestão funcional dos recursos e parcerias, com práticas relevantes na área financeira, tecnológica e material. As parcerias externas e o envolvimento dos alunos estão presentes, mas carecem de maior sistematização e visibilidade. A gestão da informação e do conhecimento revela-se como uma área crítica a	43,5 Pts

CRITÉRIO 4: PARCERIAS E RECURSOS

desenvolver. A pontuação reflete um desempenho intermédio, com práticas em consolidação e várias oportunidades de melhoria estratégica.

Critério 5: Processos

CRITÉRIO 5: PROCESSOS

5.1 - Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática

25 Pts

PONTOS FORTES

Adoção de medidas adicionais de apoio ao sucesso educativo; existência de critérios pedagógicos na constituição de turmas; definição de metas no projeto educativo.

PONTOS FRACOS

Falta de partilha estruturada de boas práticas após mobilidades Erasmus.

5.2 - Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/partes interessadas

23 Pts

PONTOS FORTES

Existência de plano de comunicação bem estruturado; envolvimento dos alunos em órgãos e estruturas.

PONTOS FRACOS

Inexistência de sistema funcional de gestão de reclamações e tratamento das respetivas respostas.

5.3 - Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e com outras organizações relevantes

30 Pts

PONTOS FORTES

Existência de documento comum orientador da avaliação; previsão de aplicação de questionários de autoavaliação a todo o agrupamento.

PONTOS FRACOS

Ausência de monitorização de equipa para acompanhamento do percurso dos alunos após o ensino secundário.

PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 5

26 Pts

Justificação da pontuação: O agrupamento apresenta práticas pontuais de gestão de processos, com destaque para o apoio ao sucesso educativo e a existência de documentos orientadores. No entanto, a ausência de sistematização, monitorização e coordenação transversal limita a eficácia dos processos. A inexistência de mecanismos formais de gestão de reclamações e de acompanhamento pós-escolar são lacunas relevantes. A pontuação reflete um desempenho inicial, com necessidade de estruturação e consolidação das práticas.

Critério 6: Resultados orientados para os cidadãos/clientes

CRITÉRIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS CIDADÃOS/CLIENTES	
6.1 - Medições da percepção	16 Pts
PONTOS FORTES Recolha informal de dados em anos anteriores; reuniões informais com públicos-alvo.	PONTOS FRACOS A recolha formal e sistemática da percepção dos alunos e da qualidade dos serviços de apoio ainda não se encontra plenamente consolidada.
6.2 - Medições do desempenho	5 Pts
PONTOS FORTES (não foram identificados pontos fortes específicos)	PONTOS FRACOS Inexistência de um sistema estruturado de monitorização das sugestões recebidas e implementadas, bem como dos indicadores de funcionamento dos serviços (horários, tempos de espera, custos, qualidade da informação e comodidades).
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 6 Justificação da pontuação: Este critério revela fragilidades significativas na recolha e análise de dados sobre a percepção e o desempenho da instituição junto dos alunos e outras partes interessadas. Embora existam práticas informais, não há evidência de sistematização, nem de utilização dos dados para melhoria contínua. A ausência de indicadores e de mecanismos de monitorização formais limita a capacidade de resposta às necessidades dos alunos e da comunidade. A pontuação reflete um desempenho inicial, com necessidade urgente de estruturação e implementação de práticas de avaliação e feedback estruturantes.	10,5 Pts

Critério 7: Resultados orientados para os cidadãos/clientes

CRITÉRIO 7: RESULTADOS ORIENTADOS PARA AS PESSOAS	
7.1 - Medições da percepção	23 Pts
PONTOS FORTES Papel social relevante do agrupamento; sensibilidade às questões sociais; conciliação da vida pessoal e profissional; adequação dos horários.	PONTOS FRACOS Ausência de recolha sistemática de percepções; falta de itens específicos nos questionários aplicados; ausência de avaliação da imagem institucional.
7.2 - Medições do desempenho	40 Pts
PONTOS FORTES Evolução positiva do envolvimento nas atividades de melhoria do PPMTEIP; monitorização de ações de responsabilidade social.	PONTOS FRACOS Baixa taxa de resposta aos inquéritos; Níveis de participação nas inquirições dirigidas à comunidade ainda limitados, carecendo de mecanismos que incentivem um envolvimento mais elevado.

CRITÉRIO 7: RESULTADOS ORIENTADOS PARA AS PESSOAS

PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 7

Justificação da pontuação: O agrupamento evidencia práticas relevantes na promoção do bem-estar e envolvimento dos colaboradores, com destaque para o papel social e a conciliação entre vida pessoal e profissional. Contudo, a ausência de recolha sistemática de perceções e de indicadores de desempenho limita a capacidade de avaliação e melhoria. A pontuação reflete um desempenho funcional, com práticas em desenvolvimento e necessidade de reforço na monitorização e participação ativa dos colaboradores.

31,5 Pts

Critério 8: Resultados de responsabilidade social

CRITÉRIO 8: RESULTADOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	
8.1 - Medições da percepção	53 Pts
PONTOS FORTES Existência de plano de atividades para desenvolvimento sustentável; projeto ALL INCLUDED para integração de alunos migrantes; aplicação de questionários ambientais.	PONTOS FRACOS Plano estruturado de recolha de informação sobre questões ambientais, sociais e económicas ainda incipiente.
8.2 - Medições do desempenho	10 Pts
PONTOS FORTES Promoção da prática desportiva e alimentação saudável; realização de ações de apoio social.	PONTOS FRACOS Inexistência de sistema de monitorização das atividades implementadas; ausência de indicadores sobre impacto social e saúde.
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 8 Justificação da pontuação: O agrupamento revela sensibilidade e envolvimento em questões sociais e ambientais, com práticas relevantes como a integração de alunos migrantes e a promoção de estilos de vida saudáveis. No entanto, a falta de monitorização e de recolha sistemática de dados limita a avaliação do impacto dessas ações. A pontuação reflete um desempenho funcional, com práticas em curso e necessidade de estruturação para garantir eficácia e sustentabilidade das ações.	31,5 Pts

Critério 9: Resultados de responsabilidade social

CRITÉRIO 9: RESULTADOS DO DESEMPENHO-CHAVE	
9.1 - Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos	45 Pts
PONTOS FORTES Resultados internos estáveis; sistema de monitorização dos resultados escolares e da indisciplina bem organizado.	PONTOS FRACOS Taxas de sucesso no ensino profissional com variações; ausência de projeto estruturado de tutoria para alunos do ensino profissional.
9.2 - Resultados internos: nível de eficiência	40 Pts
PONTOS FORTES Utilização eficaz de recursos digitais (Classroom, Inovar, SIGE); melhoria da qualidade dos serviços prestados.	PONTOS FRACOS Resultados dos exames nacionais com alguma inconsistência; necessidade de potenciar o uso das TIC em sala de aula.
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 9 Justificação da pontuação: O agrupamento apresenta práticas consolidadas na monitorização dos resultados escolares e na utilização de tecnologias digitais, com impacto positivo na eficiência dos serviços. Contudo, os resultados externos e internos revelam alguma instabilidade, especialmente no ensino profissional e nos exames nacionais. A ausência de estratégias de tutoria e de reforço das TIC em contexto pedagógico limita o progresso. A pontuação reflete um desempenho funcional, com práticas estabilizadas e oportunidades claras de melhoria.	42,5 Pts

4.4. Síntese da Autoavaliação CAF Educação

A autoavaliação realizada pela EAA evidencia uma organização com práticas estruturadas, compromisso com a melhoria contínua e alinhamento com os princípios do modelo CAF. A liderança, o planeamento estratégico e a gestão dos recursos humanos revelam maturidade institucional, sustentada por instrumentos eficazes de diagnóstico, planeamento e avaliação. A articulação com parceiros e a integração de tecnologias reforçam o impacto da escola no território e a qualidade do serviço educativo.

Destacam-se como principais **pontos fortes**:

- Clareza na missão, visão e valores, com revisão periódica e ações orientadas para as necessidades dos alunos.

- Planeamento estratégico consolidado, com integração de documentos como o Projeto Educativo, PPMTEIP, PATEIP e PADDE.
- Estabilidade e envolvimento do corpo docente, com práticas colaborativas e adesão às atividades promovidas.
- Comunicação interna e externa através de canais digitais e existência de um plano de comunicação estruturado.
- Parcerias diversificadas e relevantes, com entidades locais, projetos Erasmus e ações de responsabilidade social.
- Utilização de tecnologias digitais, com impacto na gestão e no ensino-aprendizagem.
- Monitorização dos resultados escolares e da indisciplina, com sistemas organizados.
- Promoção do bem-estar e da conciliação pessoal e profissional, com horários ajustados e atenção às necessidades dos colaboradores.
- Sensibilidade social e ambiental, com projetos de integração, sustentabilidade e apoio a famílias carenciadas.

As **áreas de melhoria** identificadas apontam para a necessidade de:

- Sistematização da recolha e análise de dados, especialmente nos critérios de resultados (perceções e desempenho).
- Implementação de instrumentos de monitorização, para avaliar o impacto das ações e das parcerias.
- Reforço da divulgação dos resultados e documentos estruturantes, junto da comunidade educativa.
- Criação de mecanismos formais de gestão de reclamações e feedback, com tratamento e resposta estruturada.
- Definição de políticas claras de gestão documental e uso das TIC, com partilha de boas práticas pedagógicas.
- Desenvolvimento de estratégias de tutoria e orientação profissional, especialmente para alunos do ensino profissional.
- Melhoria da acessibilidade física e digital, com reforço da inclusão e da comunicação multilingue.

- Monitorização das ações de responsabilidade social e ambiental, com indicadores de impacto e sustentabilidade.

4.5. Ações de melhoria implementadas durante a Autoavaliação

A EAA, ao longo do processo de autoavaliação CAF, procedeu ao ajuste dos questionários CAF, a aplicar a todos os grupos alvo. Foi também criado um e-mail institucional para todo o pessoal não docente, o que possibilitou uma melhor divulgação da informação do agrupamento.

5. Conclusões e próximos passos

5.1. Conclusões

Na conclusão desta autoavaliação, identificamos de seguida os principais resultados.

Critério 1: Liderança

A liderança do agrupamento revela práticas consolidadas de orientação estratégica, com missão, visão e valores definidos e integrados nos documentos estruturantes. A aplicação de modelos de qualidade como a CAF e o TEIP está enraizada, e há incentivo ao trabalho colaborativo. A comunicação com a comunidade educativa é eficaz, embora ainda não totalmente sistematizada. A proximidade entre direção e colaboradores é visível, mas persistem oportunidades de melhoria na gestão documental e na recolha estruturada de feedback. As pontuações variam entre 30 e 61, refletindo um desempenho em consolidação no ciclo PDCA.

Critério 2: Planeamento e Estratégia

O agrupamento apresenta uma cultura de planeamento, com documentos estratégicos articulados. A definição de objetivos e metas é clara, e há algum envolvimento da comunidade educativa. A inovação é promovida através do PADDE e de algumas práticas digitais. No entanto, a divulgação dos documentos e a monitorização das ações ainda carecem de maior sistematização. As pontuações atribuídas situam-se entre 33 e 65, evidenciando um planeamento eficaz, mas com margem para reforço da comunicação e da avaliação.

Critério 3: Pessoas

A gestão dos recursos humanos é sensível às necessidades individuais, com horários ajustados e atenção ao bem-estar. Existem práticas de integração e formação, embora ainda pouco

formalizadas. O envolvimento dos colaboradores é promovido, mas a recolha de perceções e a avaliação da satisfação carecem de estrutura. A conciliação entre vida pessoal e profissional é valorizada. As pontuações variam entre 33 e 55, refletindo práticas em desenvolvimento e necessidade de reforço na monitorização e na formação contínua.

Critério 4: Parcerias e Recursos

O agrupamento estabelece parcerias relevantes e desenvolve projetos com impacto social e educativo. A gestão financeira é transparente e monitorizada, e os recursos materiais e tecnológicos são utilizados com eficácia. Contudo, a gestão documental, a política de TIC e a divulgação das parcerias ainda não estão plenamente estruturadas. A acessibilidade física está assegurada, mas com limitações em alguns espaços. As pontuações variam entre 25 e 58, revelando práticas funcionais, mas com potencial de consolidação.

Critério 5: Processos

A identificação e gestão dos processos está em fase inicial, com algumas práticas de apoio ao sucesso educativo. Existem documentos orientadores, mas falta mapeamento sistemático e coordenação transversal. A gestão de reclamações e o acompanhamento pós-escolar não estão implementados, ou não há evidências desses processos. As pontuações variam entre 23 e 30, refletindo um desempenho incipiente e necessidade de estruturação dos processos internos e institucionais.

Critério 6: Resultados Orientados para o Aluno e Outras Partes Interessadas-chave

A recolha de perceções é feita de forma informal e não sistematizada. Não existem indicadores de desempenho estruturados nem evidência de mecanismos organizados de avaliação contínua. A ausência de dados limita a capacidade de resposta às necessidades dos alunos e da comunidade. As pontuações atribuídas (16 e 5) evidenciam uma área crítica, com necessidade urgente de implementação de práticas de monitorização e análise de resultados.

Critério 7: Resultados das Pessoas

O agrupamento demonstra preocupação com o bem-estar dos colaboradores. Existem práticas de conciliação e envolvimento, mas a recolha de perceções e a análise de desempenho são limitadas. A participação nas ações de melhoria tem evoluído, mas os mecanismos de auscultação ainda são

frágeis. As pontuações situam-se entre 23 e 40, refletindo práticas em curso e necessidade de reforço na avaliação e participação.

Critério 8: Resultados da Responsabilidade Social

A escola promove ações de integração, sustentabilidade e apoio social, com impacto reconhecido. No entanto, a monitorização dessas ações é inexistente ou incipiente, o que dificulta a avaliação do seu alcance. A recolha de perceções sobre responsabilidade social e ambiental está pouco estruturada. As pontuações atribuídas (53 e 10) revelam práticas relevantes, mas com necessidade de sistematização e avaliação.

Critério 9: Resultados do Desempenho-Chave

Os resultados internos são estáveis e monitorizados, com utilização de tecnologias digitais. Contudo, os resultados externos, nomeadamente no ensino profissional e nos exames nacionais, apresentam alguma inconsistência. A ausência de estratégias de tutoria e de reforço das TIC em contexto pedagógico limita essa melhoria. As pontuações (45 e 40) refletem um desempenho funcional, com práticas estabilizadas, mas também com oportunidades claras de melhoria.

5.2. Fatores críticos de sucesso

A equipa de autoavaliação do agrupamento, ao analisar o trabalho efetuado no âmbito da aplicação da CAF educação, identificou os seguintes fatores críticos de sucesso:

1. **Liderança e compromisso da direção:** Uma liderança forte e envolvida é fundamental para impulsionar a cultura de avaliação e melhoria contínua na escola. O compromisso forte com o processo de autoavaliação, incentivando a participação de todos e garantindo a atribuição de “tempo” nos horários dos elementos da equipa, é fundamental.
2. **Cultura de colaboração e participação:** A autoavaliação deve ser um processo participativo, envolvendo todos os membros da comunidade escolar (professores, alunos, pais e funcionários). A colaboração e o diálogo aberto são essenciais para identificar pontos fortes e fracos, fomentando elevadas taxas de participação nas atividades e questionários previstos.
3. **Planeamento estratégico:** O processo de autoavaliação deve estar alinhado com o planeamento estratégico da escola, com objetivos claros e mensuráveis.

4. **Acesso a evidências:** É fundamental a existência de um espaço centralizado para a recolha de evidências em formato desmaterializado e estruturado, como recolha de indicadores por um período de tempo nunca inferior a 5 anos. A facilidade de acesso posterior a estes dados, pela EAA, é fundamental para a avaliação e pontuação no âmbito do ciclo PDCA.
5. **Comunicação e transparência:** Os resultados da autoavaliação devem ser comunicados de forma célere, clara e transparente a toda a comunidade escolar, promovendo o debate, o envolvimento e a construção de um sentido de prestação de contas e de responsabilidade coletiva pela melhoria da escola.
6. **Formação:** A equipa de autoavaliação valorizou a formação recebida sobre os princípios e práticas da autoavaliação com o modelo CAF educação, bem como sobre as ferramentas e metodologias utilizadas.
7. **Monitorização e avaliação:** A autoavaliação não se encerra com a produção do relatório e do Plano de Ações de Melhoria. É fundamental estabelecer mecanismos de monitorização regular e acompanhamento das ações de melhoria, garantindo que os resultados sejam efetivos e sustentados por evidências.

5.3. Constrangimentos identificados

No que diz respeito aos constrangimentos sentidos, a EAA deparou-se com algumas situações que dificultaram a realização do processo, nomeadamente:

1. **Falta de tempo e sobrecarga de trabalho:** A autoavaliação exige tempo e dedicação dos elementos da equipa, que muitas vezes já se encontra sobrecarregada com outras tarefas. A falta de tempo pode comprometer a profundidade da análise, a participação de todos os envolvidos e a implementação das ações de melhoria.
2. **Resistência à mudança e falta de motivação:** Alguns membros da comunidade escolar podem manifestar alguma resistência ao processo de autoavaliação, por falta de confiança no modelo ou na confidencialidade dos dados a recolher, ou mesmo receio das eventuais mudanças. A falta de motivação no contexto da profissão também pode dificultar a adesão aos processos, a identificação de problemas e a construção de soluções.
3. **Acesso a evidências:** Não foi fácil conseguir obter evidências em muitos casos, isto apesar do agrupamento desenvolver muitas atividades e estar comprometido com a resolução dos

problemas à medida que vão surgindo. No entanto, a estratégia para a recolha e registo das evidências ainda não está completamente implementada, o que dificultou a análise de algumas das áreas da autoavaliação.

5.4. Próximos passos

Após a conclusão do relatório de autoavaliação, é necessário elaborar o Plano de Ações de Melhoria, mobilizando a análise dos diversos documentos e relatórios estratégicos da escola, garantir a efetividade do processo e promover a melhoria contínua:

1. **Divulgação e comunicação dos resultados:** O presente relatório deve ser partilhado com a comunidade educativa (professores, alunos, pais/EE, pessoal não docente, stakeholders) de forma clara e transparente.
2. **Elaboração do plano de ações de melhoria (PAM):** Com base nos resultados da autoavaliação e demais documentos estratégicos, o agrupamento irá elaborar um plano de melhoria detalhado, que defina, para cada Ação de Melhoria (AM), os objetivos, metas, prazos e responsáveis, entre outros. O PAM deverá ser realista (ou seja, exequível) e alinhado com o projeto educativo do agrupamento.
3. **Implementação das ações de melhoria:** Cada AM deverá ter um responsável pelo seu acompanhamento, desenvolvimento e monitorização, garantindo o registo das evidências e a elaboração dos relatórios.
4. **Monitorização e avaliação dos resultados:** O PAM estabelecerá mecanismos de monitorização e avaliação dos resultados das AM, utilizando os indicadores e metas predefinidos. A avaliação deve ser contínua e sistemática, permitindo identificar a execução das atividades e ajustar o previsto sempre que necessário.
5. **Comunicação dos progressos e resultados:** O agrupamento deverá informar a comunidade, regularmente, sobre os progressos e resultados do PAM, utilizando diferentes canais de comunicação (reuniões, notas informativas, website do agrupamento). A transparência é fundamental para manter o envolvimento e a participação de todos no processo de melhoria contínua.
6. **Preparar a nova autoavaliação:** É objetivo do agrupamento a realização de uma nova autoavaliação com base no Modelo CAF Educação a cada dois anos, conforme preconizado pelo modelo. Desta forma será possível verificar os progressos alcançados, identificar novos desafios e melhorar continuamente o agrupamento.

Ao seguir estes passos, o agrupamento pretende garantir que o processo de autoavaliação (com base no Modelo CAF Educação) se assuma como uma ferramenta eficaz e estratégica para promover a melhoria contínua da qualidade do ensino e da aprendizagem, promovendo a consciencialização para a Qualidade e a importância do ciclo PDCA na autoavaliação.

Anexos

A. Grelha de autoavaliação preenchida; [Grelha de autoavaliação preenchida.pdf](#)

B. Modelos dos questionários aplicados

[2024-caf-questionario-de-satisfacao-para-pd-caf-educacao.pdf](#)

[2024-esla-questionario-de-satisfacao-para-pnd-caf-educacao.pdf](#)

[2024-esla-questionario-de-satisfacao-para-alunos-caf-educacao.pdf](#)

[2024-esla-questionario-de-satisfacao-para-pais-ee-caf-educacao.pdf](#)

[2024-esla-questionario-de-satisfacao-para-parceiros-e-outras-entidades-caf-educacao.pdf](#)

C. [Resultados_Questionarios de Satisfação \(CAF Educação\).pdf](#)

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.