



**Agrupamento de Escolas Templários,
Tomar**

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
14/10/2025

Apoio



Equipa de autoavaliação

Área/Função	Nome
Coordenadora da EAA - Docente	Doroteia Mª da C. C. Lourenço Ferreira Ribeiro
Representante da Educação pré-escolar -Docente	Maria João Elias Martins Meira Barradas Carvalho
Representante do 1ºCEB -Docente	Maria José De Almeida Marinho Cordeiro
Representante do 1ºCEB -Docente	Marília Salomé Martins Taborda
Representante do 2ºCEB -Docente	Margarida Maria Robert Santos P. Oliveira Rente
Representante do 3ºCEB -Docente	Ana Maria Honrado Silva Reis
Representante do 3ºCEB -Docente	Esmeralda Maria Campos Xavier
Representante do 3ºCEB -Docente	Fernanda Maria Gonçalves Duque
Representante do Ensino Secundário- Docente	Ana Cristina Pedrosa Vital
Representante do Ensino Secundário- Docente	Ana Catarina Henriques
Representantes dos Cursos Profissionais- Docente	Ana Paula da Costa Gargalo Marques
Representante dos Assistentes Técnicos	Isabel Paula Lourenço Simões Mendes
Representante dos Assistentes Técnicos	Paula Cristina Garcia Dinis Ferreira
Representante dos Assistentes Operacionais	Armandina da Conceição Azevedo
Representante dos Assistentes Operacionais	Cristina Maria Carvalho Nunes
Representante dos Assistentes Operacionais	Maria da Conceição Carlos Craveiro Godinho
Representante da Associação de Estudantes	Daniela Filipa Cândido Santos
Representante da Associação de Pais e Encarregados de Educação- Presidente	Marta Isabel Marques Pedro Garcia

Responsabilidade sobre o documento			
RELATÓRIO CAF			
Elaborado por:	Equipa de Autoavaliação	Em:	14/10/2025
Verificado por:	Diretor	Em:	22/10/2025
Aprovado por:	Conselho Pedagógico	Em:	22/10/2025
Revisões	Data	Secção revista	Motivo da alteração
0	15/08/2025	--	Criação do documento
Versão atual	Ver. 1	Referência	CP-20251022a

Índice

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	4
DEFINIÇÃO DE TERMOS	6
1. SUMÁRIO EXECUTIVO	8
1.1. OBJETIVO	8
1.2. METODOLOGIA UTILIZADA	8
1.3. PRINCIPAIS RESULTADOS	8
1.4. RECOMENDAÇÕES	10
2. ENQUADRAMENTO.....	12
2.1. O PROJETO NA ORGANIZAÇÃO	12
2.2. ÂMBITO DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO	13
2.3. OBJETIVOS DA AUTOAVALIAÇÃO	14
3. PREPARAÇÃO E CONDUÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO (AA).....	15
3.1. ETAPAS DA AA.....	15
(1) <i>Planear a Autoavaliação</i>	18
(2) <i>Criar a Equipa de Autoavaliação</i>	18
(3) <i>Divulgar o Projeto de Autoavaliação</i>	18
(4) <i>Organizar a Formação</i>	18
(5) <i>Realizar a Autoavaliação</i>	18
(6) <i>Elaborar o Relatório da Autoavaliação</i>	19
(7) <i>Elaborar o Plano de Ações de Melhoria</i>	19
(8) <i>Divulgar o Plano de Ações de Melhorias</i>	19
(9) <i>Implementar o Plano de Melhorias</i>	19
(10) <i>Planear a Autoavaliação Seguinte</i>	20
3.2. PLANO DE COMUNICAÇÃO	20
3.3. RECURSOS MATERIAIS E HUMANOS	22
3.3.1. <i>Recursos Humanos</i>	22
3.3.2. <i>Recursos Materiais</i>	22
3.4. EQUIPA DE AUTOAVALIAÇÃO	23
3.5. COLABORAÇÃO DOS INTERVENIENTES	24
3.5.1. <i>Equipa de Autoavaliação (EAA)</i>	24
3.5.2. <i>Direção</i>	24
3.5.3. <i>Professores</i>	24
3.5.4. <i>Alunos</i>	25
3.5.5. <i>Pessoal Não Docente</i>	25
3.5.6. <i>Stakeholders Externos, Pais/EE, Comunidade Local e Parceiros</i>	25
4. RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO.....	26
4.1. RESULTADOS QUANTITATIVOS.....	26
4.1.1. <i>Taxas de participação</i>	26
4.1.2. <i>Sistema de pontuação usado</i>	28
4.1.3. <i>Resultado da CAF</i>	29
4.1.4. <i>Pontuação dos critérios</i>	31
4.2. RESULTADOS QUALITATIVOS	34
<i>Critério 1: Liderança</i>	35
<i>Critério 2: Planeamento e estratégia</i>	36

<i>Critério 3: Pessoas</i>	37
<i>Critério 4: Parcerias e Recursos</i>	38
<i>Critério 5: Processos</i>	40
<i>Critério 6: Resultados orientados para os cidadãos/clientes</i>	41
<i>Critério 7: Resultados orientados para os cidadãos/clientes</i>	42
<i>Critério 8: Resultados de responsabilidade social</i>	43
<i>Critério 9: Resultados do desempenho-chave</i>	44
4.3. SÍNTESE DA AUTOAVALIAÇÃO CAF EDUCAÇÃO.....	45
4.4. AÇÕES DE MELHORIA IMPLEMENTADAS DURANTE A AUTOAVALIAÇÃO	46
5. CONCLUSÕES E PRÓXIMOS PASSOS	48
5.1. CONCLUSÕES.....	48
5.2. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	49
5.3. CONSTRANGIMENTOS IDENTIFICADOS.....	50
5.4. PRÓXIMOS PASSOS	50
ANEXOS	52
BIBLIOGRAFIA E FONTES CONSULTADAS	53

Índice de figuras

FIGURA 1 – COMPARAÇÃO DAS TAXAS DE PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO CAF COM RESULTADOS MÉDIOS DE OUTRAS ESCOLAS	26
FIGURA 2 – EVOLUÇÃO DAS TAXAS DE PARTICIPAÇÃO NOS ÚLTIMOS EXERCÍCIOS CAF	27
FIGURA 3 – CRITÉRIOS DE MEIOS: SISTEMA DE PONTUAÇÃO AVANÇADO	28
FIGURA 4 – CRITÉRIOS DE RESULTADOS: SISTEMA DE PONTUAÇÃO AVANÇADO	29
FIGURA 5 – RESULTADOS DA CAF EDUCAÇÃO, POR CRITÉRIO.....	29
FIGURA 6 – EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS DA CAF EDUCAÇÃO, POR CRITÉRIO.....	30
FIGURA 7 – COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS DOS DIFERENTES CRITÉRIOS DA CAF COM RESULTADOS MÉDIOS DE OUTRAS ESCOLAS ACOMPANHADAS PELA ANOTHER STEP	31

Índice de tabelas

TABELA 1 – CRONOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO CAF (AJUSTADO).....	16
TABELA 2 – PLANO DE COMUNICAÇÃO DO PROCESSO CAF (AJUSTADO).....	21
TABELA 3 – TAXAS DE PARTICIPAÇÃO POR PÚBLICO-ALVO.....	26
TABELA 4 – PONTUAÇÃO OBTIDA POR CRITÉRIO E SUBCRITÉRIO	32

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 (<i>Common Assessment Framework</i> , em português: Estrutura Comum de Avaliação) adaptado para as organizações educativas (versão 2013). Poderá encontrar informação mais detalhada sobre o modelo no site oficial da CAF em Portugal (https://www.caf.dgaep.gov.pt/).
DGAEP	Direção Geral da Administração e do Emprego Público (https://www.dgaep.gov.pt/).
EAA	Equipa de autoavaliação (do observatório de qualidade ou equivalente), sobre a qual recaem as tarefas de coordenação do processo de autoavaliação na organização. É constituída por vários elementos: alunos, pais/EE, docentes, não docentes e parceiros.
EQAVET	Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais (http://www.qualidade.anqep.gov.pt). European Quality Assurance in Vocational Education and Training.
EE 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 <i>bench learning</i> enfatiza o processo de aprendizagem e não apenas uma comparação de indicadores, factos e medidas.
Benchmarking	Existem inúmeras definições de benchmarking, mas as palavras-chave associadas com este termo são “comparar com os outros”. O Benchmarking consiste simplesmente em fazer comparações com outras organizações e depois aprender as lições retiradas dessas comparações.
Ciclo PDCA	O ciclo PDCA (também referido como ciclo de Deming ou da melhoria contínua) é um ciclo de quatro fases (uma por cada letra) que têm de ser ultrapassadas para se conseguir a melhoria contínua na organização, tal como Deming descreve: PLAN (fase de planeamento); DO (fase da execução), CHECK (fase de revisão e controlo) e, finalmente, ACT (fase da avaliação final, adaptação e eventual ajuste). Estas quatro fases reforçam a ideia de que os planos de melhoria devem começar com um planeamento cuidadoso que deve resultar numa ação eficaz que deve ser revista e eventualmente ajustada, voltando, novamente, à fase de planeamento inicial, dando continuidade ao processo de melhoria, iniciando um novo ciclo.
Cidadão/Cliente.....	No âmbito da CAF-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.
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).

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

- 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 escolarConjunto de atores que pertencem à própria escola/agrupamento de escolas. Esta comunidade integra alunos, pais/EE, docentes, funcionários e o Ministério da Educação.
- ExcelênciaPráticas 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.
- IndicadoresMedidas que são indicativas, ou seja, que demonstram os resultados de uma ação.
- ParceriasRelação 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 interessadasDesigna 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.
- StakeholdersO 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 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. Os principais resultados a reter do processo de autoavaliação são, por Critério da CAF:

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 dos modelos CAF e EQAVET 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 71 e 95, refletindo um desempenho em consolidação no ciclo PDCA.

Critério 2: Planeamento e Estratégia

O agrupamento demonstra práticas sólidas de planeamento estratégico, com recolha sistemática de dados, definição clara de objetivos e alinhamento entre os documentos estruturantes. A inovação é promovida através de formação contínua e adoção de

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.

ferramentas digitais. A comunicação interna e externa está em desenvolvimento, mas carece de indicadores de eficácia. A pontuação atribuída situa-se entre 89 e 96, refletindo consistência e oportunidades de melhoria.

Critério 3: Pessoas

A gestão dos recursos humanos é transparente, com critérios definidos para recrutamento e atribuição de funções. Há oferta regular de formação e envolvimento dos colaboradores em processos de auscultação. As condições físicas das instalações são adequadas, mas falta formalização de processos e monitorização do impacto da formação. A pontuação atribuída varia entre 87 e 94, refletindo um desempenho sólido com espaço para melhorias estruturais.

Critério 4: Parcerias e Recursos

O agrupamento revela uma gestão eficaz dos recursos e uma forte articulação com parceiros externos e internos. Destacam-se as parcerias com empresas, instituições locais e envolvimento dos alunos e encarregados de educação. A gestão tecnológica e material é eficiente, mas há fragilidades na formalização de procedimentos e na avaliação do impacto das parcerias. A pontuação atribuída varia entre 80 e 95, refletindo maturidade institucional com potencial de melhoria na sistematização.

Critério 5: Processos

Os processos educativos são geridos com eficácia, com destaque para a articulação com parceiros e o apoio aos alunos. Há medidas de inovação e serviços orientados para as necessidades dos alunos. Persistem lacunas na formalização dos processos, na documentação orientadora e na monitorização do percurso dos alunos. A pontuação atribuída varia entre 80 e 93, refletindo um desempenho muito positivo com margem para reforço da estrutura.

Critério 6: Resultados orientados para os cidadãos/clientes

O agrupamento revela práticas de auscultação e comunicação com os alunos e partes interessadas, com destaque para a aplicação dos modelos CAF e EQAVET. A presença digital é forte, mas a ausência de mecanismos estruturados de monitorização e de indicadores de desempenho limita a avaliação. A pontuação atribuída varia entre 75 e 80, refletindo um desempenho intermédio com necessidade de reforço na sistematização dos dados.

Critério 7: Resultados orientados para as pessoas

Há um compromisso com a auscultação e valorização dos colaboradores, com aplicação de inquéritos e disponibilização de ferramentas digitais. A monitorização do desempenho e o grupo de gestão da indisciplina carecem de maior sistematização. A pontuação atribuída varia entre 76 e 80, refletindo um desempenho positivo com espaço para reforçar os mecanismos de avaliação interna.

Critério 8: Resultados de responsabilidade social

O agrupamento promove atividades educativas e culturais com envolvimento da comunidade. No entanto, a comunicação externa e a monitorização da perceção e do impacto carecem de maior estrutura. A pontuação atribuída varia entre 71 e 72, refletindo um desempenho aceitável com necessidade de reforço na visibilidade e avaliação das ações.

Critério 9: Resultados do desempenho-chave

O agrupamento apresenta resultados positivos em termos de impacto externo e eficiência interna. Destacam-se protocolos, estruturas e práticas pedagógicas que sustentam a melhoria dos resultados, bem como a articulação entre medidas educativas e objetivos estratégicos. A participação dos alunos em atividades e projetos é elevada, e as TIC são utilizadas eficazmente na comunicação interna e externa. Persistem fragilidades na análise da eficácia das parcerias e atividades, na sistematização da monitorização dos resultados internos e na ligação explícita entre os apoios definidos e os resultados obtidos. A pontuação atribuída foi de **82,5 pontos**, refletindo um desempenho satisfatório com margem para reforço na avaliação e comunicação dos resultados.

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 dos encarregados de educação, 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 (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

[Origem do projeto na organização; âmbito e objetivos da autoavaliação]

2.1. O projeto na organização

Desde 2014, a autoavaliação da escola tem sido conduzida pela Equipa de Autoavaliação da escola, tendo sido aplicada a CAF Educação por 5 vezes: 2014/15, 2017/18, 2019/20, 2022/23 e 2024/25, tendo como objetivo garantir um processo sustentado, consistente, abrangente e participado.

O Agrupamento de Escolas Templários (AET) integra a responsabilidade social na sua missão, visão e documentos fundamentais, como o Projeto Educativo e o Plano de Intervenção. As suas iniciativas enfrentam desafios socioeconómicos e têm como objetivo formar alunos completos e cidadãos empenhados, promovendo a inclusão, a cultura, o ambiente, o bem-estar, a inovação e a interação com a comunidade. A implementação destas iniciativas abrange um vasto leque de projetos e programas, categorizados em eixos estratégicos – E1. Académico e Qualificante, E2. Inovação e Cultura, E3. Social e Emocional, E4. Sustentabilidade e Ambiente.

O AET utiliza o modelo CAF, o EQAVET e relatórios de impacto para monitorar, avaliar e melhorar as suas atividades, garantindo a transparência. Essa abordagem faz do agrupamento um agente transformador na comunidade, com impacto além da educação formal. Os processos de avaliação interna têm um papel essencial na fundamentação das decisões pedagógicas, organizacionais e administrativas. Do mesmo modo, ao reforçar e estruturar estes processos reflexivos, criam-se as condições indispensáveis para uma busca contínua pela melhoria e inovação.

Os objetivos estratégicos do Projeto Educativo estão alinhados com a sua Missão, Visão e Valores.

- OE1 – Promover o sucesso de todos os alunos no respeito pela diversidade e aumentar o nível de qualificação da população adulta.
- OE2 – Diferenciar os recursos com vista à melhoria do processo de aprendizagem.
- OE3 – Contribuir para a coesão social com a participação de toda a comunidade.
- OE4 – Potenciar a inovação e a sustentabilidade.

Na avaliação da IGEC (2019/2020), destacaram-se como pontos fortes a realização regular de autoavaliações com participação da comunidade, o que resultou em planos de melhoria. Como áreas a desenvolver, apontou-se a necessidade de um planeamento estratégico mais ajustado à realidade do Agrupamento, definição de metas intermédias e mecanismos rigorosos de monitorização, com o objetivo de melhorar as práticas pedagógicas e os resultados.

O Agrupamento distingue-se pela excelência educativa, comprovada pela atribuição do Selo EQAVET nos cursos profissionais. Este reconhecimento demonstra a dedicação na preparação dos alunos para o mercado de trabalho, alinhando-os com os padrões europeus de qualidade e promovendo continuamente competências essenciais para o sucesso futuro.

A adoção do modelo CAF, reconhecido como "Effective CAF User", juntamente com o Plano de Ações de Melhoria e relatórios sobre o impacto nos resultados, evidencia o compromisso com a prestação de contas e a melhoria contínua. A capacidade do AET para estabelecer

parcerias estratégicas amplia o alcance e a eficácia das suas iniciativas de responsabilidade social.

A reflexão interna é fundamental, sobretudo na avaliação dos resultados escolares e no acompanhamento de questões disciplinares, para que se possam implementar ações de melhoria. Torna-se necessário adotar mecanismos formais de recolha contínua de feedback dos alunos, pais e comunidade acerca das iniciativas de responsabilidade social, utilizando essas informações para inovar projetos à medida que as necessidades evoluem. Assim, com base na CAF Educação, pretendemos construir uma análise que oriente a elaboração, execução e monitorização de um novo Plano de Ações de Melhoria, bem como definir objetivos e estratégias para o futuro Projeto Educativo.

Por razões várias e que se prendem com a gestão de tempo para o processo de ensino aprendizagem, temos vindo a contar com o apoio e formação nesta área através de uma consultoria externa, a Another Step. A partilha dos seus conhecimentos, a formação ministrada e o olhar crítico externo que acrescenta às análises que a escola faz, têm permitido aprofundar a nossa prática no modelo e a nossa exigência de qualidade, tendo a escola implementado o modelo CAF Educação (versão 2013).

A autoavaliação no Agrupamento de Escolas Templários tem demonstrado uma evolução significativa e uma progressiva maturidade, especialmente através da adoção e utilização sistemática do modelo CAF-Educação. O processo evoluiu de uma fase de implementação para um modelo de melhoria contínua, que já rendeu frutos com o reconhecimento externo.

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 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 presente ano letivo (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 7 e 11 de abril de 2025.

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.

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

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	Respon- sáveis ³
Preparação	1. Apresentação do projeto CAF à organização			X	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	X							LP + EAA + AS
Questionários	4. Aplicação dos questionários de satisfação							X						AS
Critérios de Meios	5. Diagnóstico da organização C1					X	X							EAA
	6. Diagnóstico da organização C2					X	X							EAA
	7. Diagnóstico da organização C3					X	X							EAA
	8. Diagnóstico da organização C4					X	X							EAA
	9. Diagnóstico da organização C5					X	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.

		2024			2025									
Fases	Ações (2024)	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	SET	OUT	Respon- sáveis ³
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				EAA
Elaboração de Relatório CAF	13. Reunião de consenso da EA para revisão e finalização da grelha de autoavaliação (documento L)								X	X				EAA
	14. Elaboração do Relatório de autoavaliação (RAA)										X			EAA + AS
	15. Apresentação do RA à gestão de topo e recolha de orientações para a priorização das AM											X	X	GT + LP + LE + AS
Elaboração do PAM	16. Elaboração do Plano de Melhorias (PAM)										X			EAA+AS
	17. Aprovação do PAM pela gestão de topo											X	X	GT
Apresentação de resultados	18. Apresentação, à organização, dos resultados da autoavaliação e das ações de melhoria a implementar											X	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, por se aproximar o período de 2 anos após a aplicação da última CAF, a Direção definiu os objetivos da autoavaliação e, após informação dos objetivos e do processo ao Conselho Pedagógico, nomeou o Coordenador da Equipa de Autoavaliação (EAA).

(2) Criar a Equipa de Autoavaliação

Fruto de um trabalho conjunto entre a Direção e o Coordenador da EAA, foram cooptados os restantes membros da equipa, com o cuidado de representarem diferentes áreas e níveis da escola, incluindo representantes da comunidade. Nesta fase foram definidos os papéis e 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 prazos para cada fase da recolha e 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 da escola e os objetivos que se pretendiam atingir. Em conformidade, organizaram-se sessões informativas e foram criados materiais de divulgação, nomeadamente um vídeo que circulou por toda a comunidade educativa e colocado nos diferentes meios de comunicação 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 através de notícias colocadas nos sítios digitais da escola.

(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 aos membros da equipa, em sessões que se prolongaram por 6 meses. Nessa formação, a EAA participou ativamente, recordando aspetos do modelo e auxiliando os novos membros a adquirir competências sobre o processo e sobre as técnicas de recolha e 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 on-line (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 do Diretor;
- Projeto Educativo;
- Último Relatório da Autoavaliação (RAA);
- Relatório da Avaliação Externa, pela Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC);
- Relatório do Ensino profissional processo EQAVET;
- PADDE 23-25 e Relatório de Avaliação do Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE)
- 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 (on-line) de materiais informativos sobre o PAM, nas plataformas digitais da escola
- Estratégia de informação por correio eletrónico
- Divulgação nas reuniões do Conselho Pedagógico, Conselho Geral e reunião de pessoal não docente
- Apresentação simplificada aos alunos, através dos diretores de turma e em plenário de delegados e subdelegados
- Apresentação pública

(9) Implementar o Plano de Melhorias

A implementação do PAM tem em conta que as lideranças da escola, de topo (diretores) 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 postura 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 mensal simples, e, trimestralmente, um relatório intercalar mais detalhado face às atividades previstas;
- Trimestralmente, 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 ao 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 mensais e trimestrais para que o plano decorra sem sobressaltos;
- Estes relatórios trimestrais deverão ser disponibilizados on-line, em nome da transparência devida à comunidade que a escola serve.

(10) Planear a Autoavaliação Seguinte

Com base nos relatórios trimestrais 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 da escola. De facto, um plano de comunicação é eficaz quando assegura que todos os membros da comunidade compreendam claramente o modelo, os objetivos, 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 apresentamos o Plano de Comunicação implementado:

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 dezembro 2024 Comunicação feita ao público-alvo	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	Email para o PD, PND, Pais/EE, Alunos, Stakeholders Página do agrupamento Presencial - Reuniões gerais (PD; PND; Coordenadores de estabelecimento com os alunos)	Coordenadora da Equipa de Autoavaliação e Diretor	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	Março e abril	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 institucional, pág. Web, redes sociais, divulgação de vídeo criado para o efeito e colocado na pág. Web (vídeo atualizado nas fases seguintes) Email para o PD, PND, Pais/EE, Alunos, Stakeholders	Coordenadora da Equipa de Autoavaliação, com o apoio do Diretor	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 outubro de 2025	Pessoal Docente (PD), Pessoal não Docente (PND), Pais/Encarregados de Educação (Pais/EE), Alunos (AL), Stakeholders	Apresentação do RAA e PAM, dando conta do desenvolvimento do processo, resultados e reflexões	Presencial, Página do Agrupamento Email para o PD, PND, Pais/EE, Alunos, Stakeholders	Direção e Equipa de Autoavaliação	Anualmente	Envolvimento da comunidade nas ações necessárias para o cumprimento do PAM
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	Coordenadora da Equipa de Autoavaliação, e Diretor	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 sugerido 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 da escola, e plataforma Teams 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 da escola 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 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:

Área/Função	Nome
Coordenadora da EAA - Docente	Doroteia M ^a da C. C. Lourenço Ferreira Ribeiro
Representante da Educação pré-escolar -Docente	Maria João Elias Martins Meira Barradas Carvalho
Representante do 1 ^o CEB -Docente	Maria José de Almeida Marinho Cordeiro
Representante do 1 ^o CEB -Docente	Marília Salomé Martins Taborda
Representante do 2 ^o CEB -Docente	Margarida Maria Robert Santos P. Oliveira Rente
Representante do 3 ^o CEB -Docente	Ana Maria Honrado Silva Reis
Representante do 3 ^o CEB -Docente	Esmeralda Maria Campos Xavier
Representante do 3 ^o CEB -Docente	Fernanda Maria Gonçalves Duque
Representante do Ensino Secundário- Docente	Ana Cristina Pedrosa Vital
Representante do Ensino Secundário- Docente	Ana Catarina Henriques
Representantes dos Cursos Profissionais- Docente	Ana Paula da Costa Gargalo Marques
Representante dos Assistentes Técnicos	Isabel Paula Lourenço Simões Mendes
Representante dos Assistentes Técnicos	Paula Cristina Garcia Dinis Ferreira
Representante dos Assistentes Operacionais	Armandina da Conceição Azevedo
Representante dos Assistentes Operacionais	Cristina Maria Carvalho Nunes
Representante dos Assistentes Operacionais	Maria da Conceição Carlos Craveiro Godinho
Representante da Associação de Estudantes	Daniela Filipa Cândido Santos
Representante da Associação de Pais e Encarregados de Educação- Presidente	Marta Isabel Marques Pedro Garcia

3.5. Colaboração dos intervenientes

A colaboração entre todos os envolvidos na escola – 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. Nesta escola, 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 melhorias;
 - Garantir a existência de relatórios mensais, trimestrais 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;

- Inteira-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 o clima de escola;
 - 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 da escola.
- Colaboração:
 - Participar nos questionários e grupos de foco para a recolha de dados;
 - Apoiar a escola na implementação das ações de melhoria, quando possível.
 - Participar nos conselhos escolares, 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. Resultados quantitativos

4.1.1. Taxas de participação

O período de aplicação dos questionários CAF à comunidade, decorreu entre os dias 07 e 11 de abril de 2025. 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	1483	1039	70,1%	07/04/2025	11/04/2025
Pais/EE	2123	479	22,6%	07/04/2025	11/04/2025
Parceiros e outras entidades	70	24	34,3%	07/04/2025	11/04/2025
PD	283	227	80,2%	07/04/2025	11/04/2025
PND	119	98	82,4%	07/04/2025	11/04/2025

Quando comparado com as restantes escolas onde o processo CAF Educação foi implementado entre 2021 e 2024, 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 abaixo do esperado:

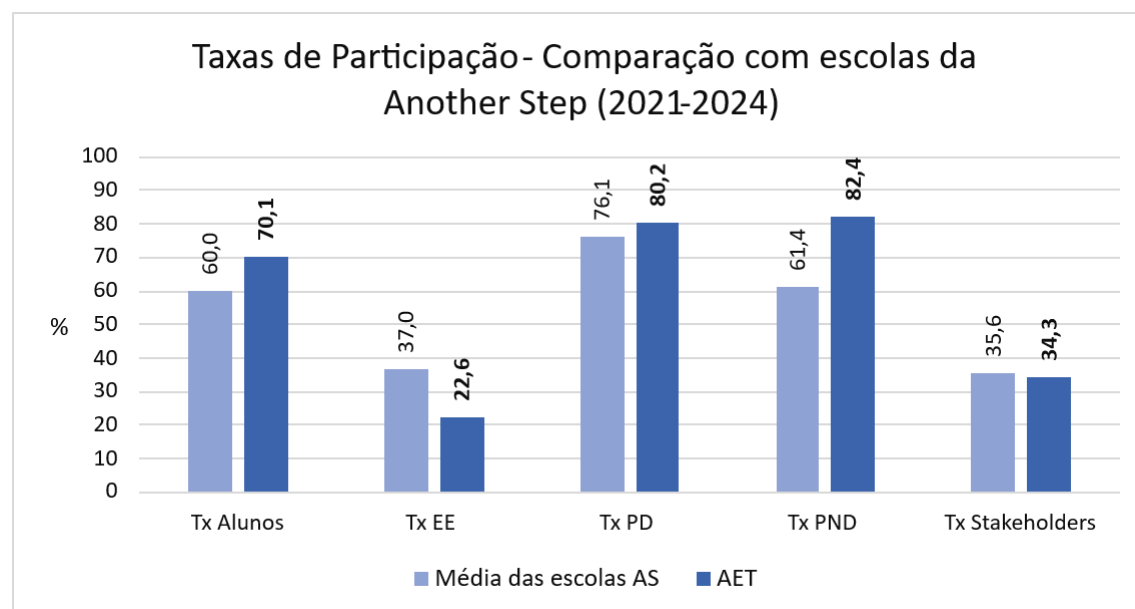


Figura 1 – Comparação das taxas de participação no processo CAF com resultados médios de outras escolas

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

Observa-se uma forte participação dos públicos internos, com destaque para o Pessoal Docente e Não Docente (acima dos 80%) e os Alunos (cerca de 70%). Em contraste, os Encarregados de Educação e os stakeholders apresentam taxas significativamente mais baixas, abaixo dos 23% e 35%, respetivamente. Esta disparidade sugere que os mecanismos de envolvimento funcionam melhor dentro da escola do que junto da comunidade educativa. 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 (se os prazos de comunicação foram cumpridos e se os instrumentos de divulgação previstos foram usados) e identificar os constrangimentos que poderão ter levado a estas taxas de participação nestes públicos. Esta reflexão é essencial para garantir uma participação mais equilibrada e representativa.

Uma vez que esta não é a primeira vez que se aplica a CAF Educação (versão 2013) na escola e nos novos moldes (questionário a toda a população e autoavaliação centrada no ciclo PDCA), podemos comparar a evolução das taxas de participação relativamente aos últimos exercícios da CAF. Assim, se atentarmos nos resultados das últimas 3 aplicações da CAF Educação no Agrupamento de Escolas Templários, este revela um cenário misto. Destaca-se um aumento significativo e contínuo da participação do Pessoal Docente, que atingiu 80,2% em 2024. O Pessoal Não Docente também manteve um envolvimento elevado, com um pico de 89,8% em 2022. Em contrapartida, a participação dos Alunos registou um ligeiro declínio. Os grupos com menor taxa de participação continuam a ser os Pais/Encarregados de Educação e os Stakeholders, apesar de ambos terem mostrado um crescimento gradual ao longo dos anos, indicando a necessidade de reforçar as estratégias de envolvimento destes públicos:

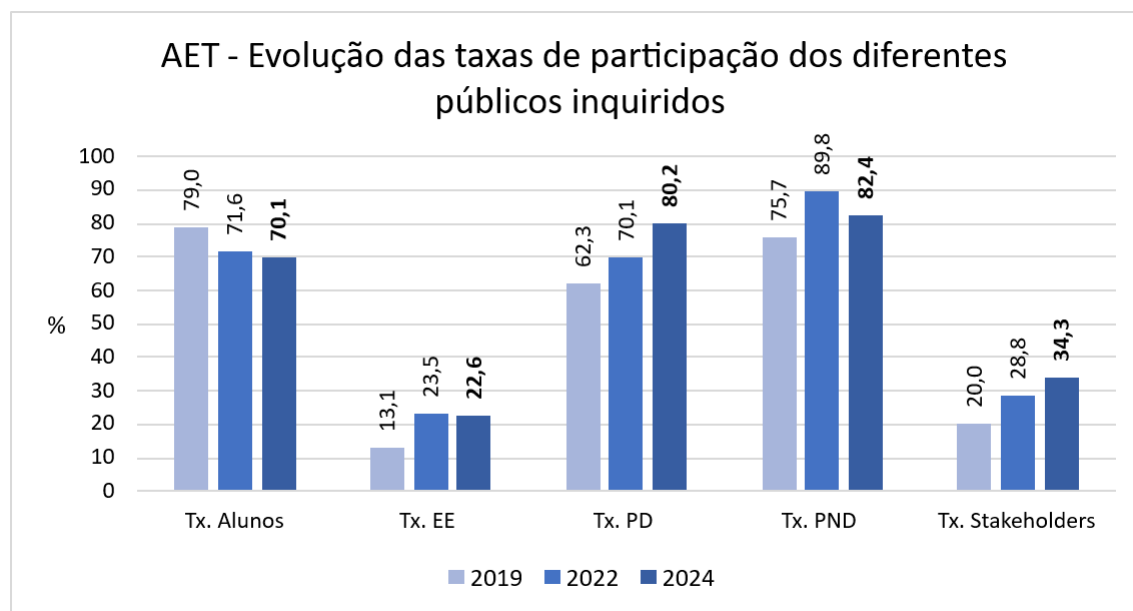


Figura 2 – Evolução das taxas de participação nos últimos exercícios CAF

Relativamente ao processo de 2022, nota-se uma pequena diminuição generalizada das taxas de participação, exceto no que diz respeito ao PD e parceiros/stakeholders.

4.1.2. 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 3 – 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 4 – 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)

4.1.3. Resultado da CAF

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

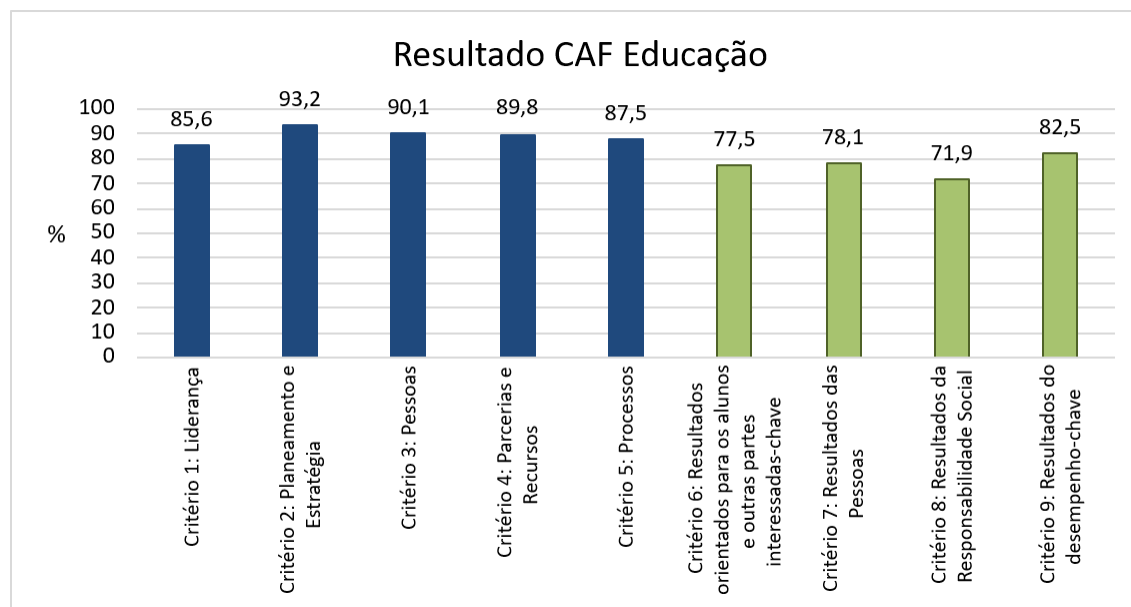


Figura 5 – Resultados da CAF Educação, por critério

A equipa de autoavaliação entendeu que as evidências mobilizadas traduziam um bom desempenho nos diferentes critérios, fruto do rigor de aplicação do modelo. Verifica-se que os critérios de meios apresentam pontuações ligeiramente superiores aos critérios de resultados, o que é coerente com o funcionamento do modelo CAF. Esta diferença é

esperada, dado que os resultados dependem de múltiplos fatores externos à organização, como o envolvimento da comunidade ou o contexto socioeconómico. Ainda assim, os critérios de resultados revelam uma pontuação sólida e sustentada, o que sugere que, se o modelo foi bem aplicado, há evidência concreta de impacto positivo. Isto indica que os processos internos estão não só bem estruturados, mas também a gerar efeitos visíveis. A consistência entre meios e resultados reforça a credibilidade da autoavaliação e aponta para uma maturidade organizacional que deve ser valorizada e aprofundada em ciclos futuros de melhoria contínua:

- **CrITÉRIOS DE MEIOS (1 a 5):** As pontuações situam-se em níveis médios a elevados, o que revela que a escola dispõe de práticas organizacionais bem estruturadas e em fase de consolidação. A aplicação do ciclo PDCA parece estar presente, embora nem sempre completo, o que é comum nesta fase de maturidade institucional.
- **CrITÉRIOS DE RESULTADOS (6 a 9):** Apesar de pontuações ligeiramente inferiores, os resultados são consistentes e sustentados por evidências, o que indica que os meios estão a produzir efeitos positivos. Esta coerência entre práticas e impactos reforça a credibilidade do processo de autoavaliação.

A evolução dos resultados ao longo das últimas 3 aplicações da CAF Educação, podem ser observadas no gráfico seguinte:

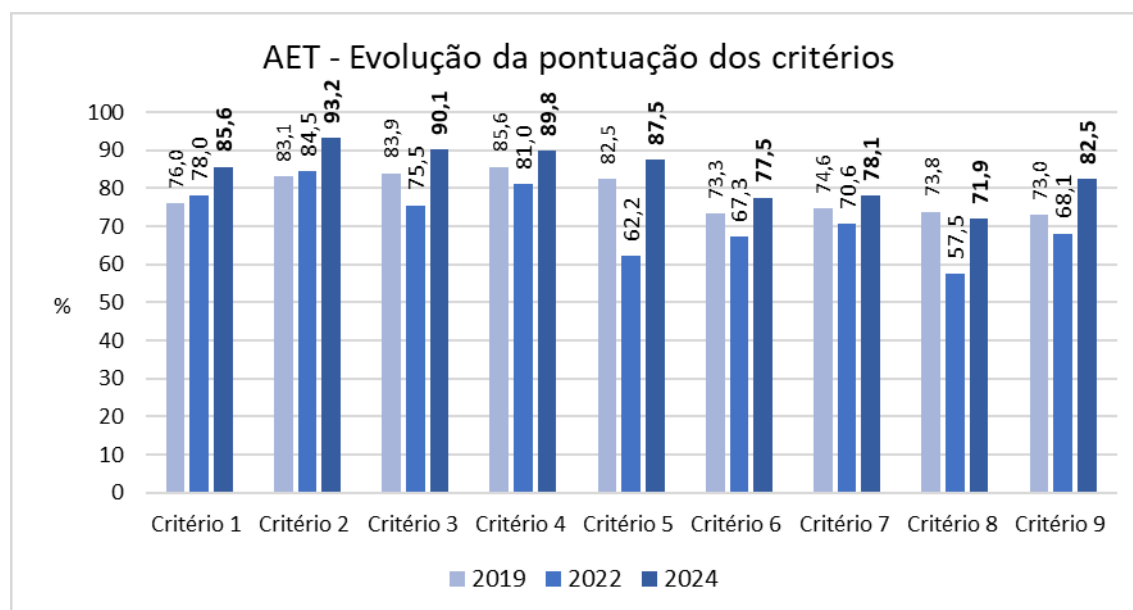


Figura 6 – Evolução dos Resultados da CAF Educação, por critério

Com base na evolução da pontuação obtida nos critérios da CAF Educação pelo Agrupamento de Escolas Templários, observa-se uma tendência de consolidação nos critérios de meios (1 a 5), com pontuações médias a altas que indicam práticas organizacionais estruturadas e em fase de maturidade. A aplicação do ciclo de melhoria contínua (PDCA) parece estar presente, embora com espaço para reforço em algumas áreas. Já nos critérios de resultados (6 a 9), verifica-se uma evolução positiva, com pontuações que, embora ligeiramente inferiores aos meios, revelam evidência de impacto e coerência entre práticas e resultados. Esta consistência sugere que os processos internos estão a produzir efeitos visíveis e sustentados. A escola demonstra, assim, um nível de maturidade organizacional que permite não só gerir eficazmente os seus recursos, como também monitorizar e avaliar os resultados com base em evidências.

Quando comparamos os resultados desta aplicação da CAF com os resultados médios dos últimos anos das escolas que trabalham com Another Step, a conclusão é que a escola AET apresenta um desempenho significativamente superior à média das escolas da AS em todos os nove critérios de avaliação:

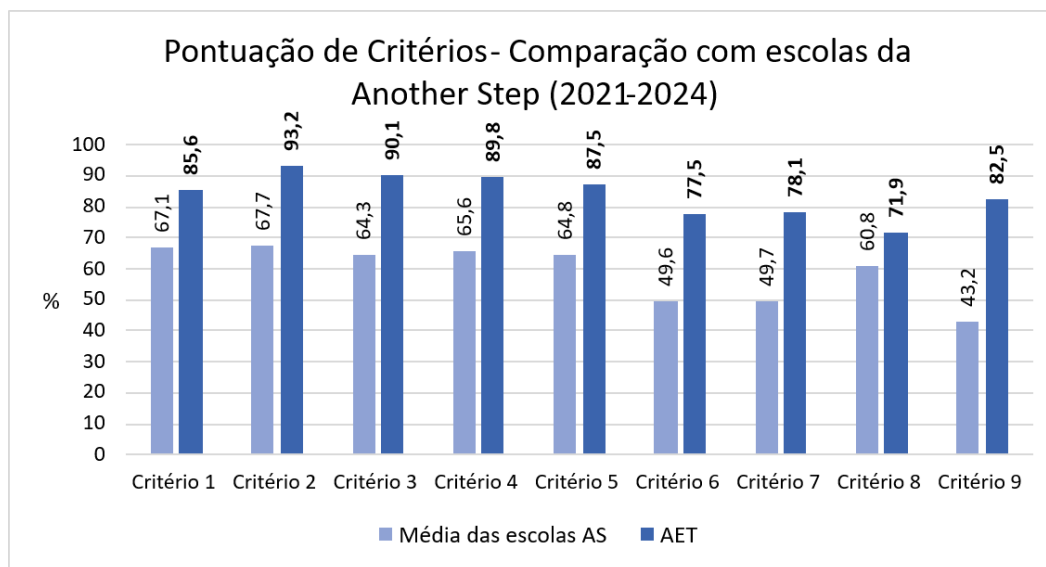


Figura 7 – Comparação dos resultados dos diferentes critérios da CAF com resultados médios de outras escolas acompanhadas pela Another Step

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

As pontuações do Agrupamento de Escolas Templários nos critérios de meios (1 a 5) situam-se consistentemente acima da média das escolas da AS, refletindo práticas organizacionais mais consolidadas e uma aplicação eficaz do ciclo de melhoria contínua (PDCA). Nos critérios de resultados (6 a 9), embora as pontuações sejam ligeiramente inferiores às dos meios, mantêm-se dentro ou acima da média da AS, o que indica que os processos internos estão a gerar impactos positivos e sustentados. Esta coerência entre meios e resultados revela uma maturidade institucional crescente e uma boa capacidade de transformar práticas em evidências de desempenho. A distinção como “Effective CAF User” reforça esta leitura e valida a consistência do percurso de autoavaliação da escola.

4.1.4. 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	84,0
Critérios de Meios	89,3
Critério 1. Liderança	85,6
1.1. Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores	95,2
1.2. Gerir a instituição de ensino e formação, o seu desempenho e a sua melhoria contínua	91,0
1.3. Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta	71,3
1.4. Gerir de forma eficaz as relações com as autoridades políticas e outras partes interessadas	85,0
Critério 2. Planeamento e estratégia	93,2
2.1. Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante	89,8
2.2. Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida	95,5
2.3. Comunicar e implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização e rever de forma regular	96,0
2.4. Planear, implementar e rever a inovação e a mudança	91,5
Critério 3. Pessoas	90,1
3.1. Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidade com o planeamento e a estratégia	94,3
3.2. Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais	87,0
3.3. Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar	89,1
Critério 4. Parcerias e recursos	89,8
4.1. Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações	95,6
4.2. Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos	93,6
4.3. Gerir os recursos financeiros	0,0
4.4. Gerir o conhecimento e a informação	91,4
4.5. Gerir os recursos tecnológicos	90,8
4.6. Gerir os recursos materiais	87,5
Critério 5. Processos	87,5
5.1. Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática	80,0
5.2. Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/partes interessadas	88,8
5.3. Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e formação e com outras organizações	93,8
Critérios de Resultados	77,5

Critério 6. Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave	77,5
6.1. Medições da perceção	80,0
6.2. Medições do desempenho	75,0
Critério 7. Resultados das pessoas	78,1
7.1. Medições da perceção	76,3
7.2. Medições do desempenho	80,0
Critério 8. Resultados da responsabilidade social	71,9
8.1. Medições da perceção	71,3
8.2. Medições do desempenho	72,5
Critério 9. Resultados do desempenho-chave	82,5
9.1. Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos	76,3
9.2. Resultados internos: nível de eficiência	88,8

Face a estes resultados de critérios, o resultado final quantitativo, de acordo com o sistema de pontuação da CAF Educação, é:

Resultado CAF Educação	84,0
-------------------------------	-------------

Com base nos resultados apresentados, o Agrupamento de Escolas Templários revela um nível de maturidade organizacional elevado no âmbito da CAF Educação, com um resultado global de 84,0 pontos, sustentado por pontuações muito altas nos critérios de meios (89,3) e resultados sólidos nos critérios de resultados (77,5).

Pontos fortes:

- A liderança e o planeamento estratégico destacam-se com pontuações superiores a 90, evidenciando uma visão clara, práticas bem estruturadas e forte capacidade de implementação.
- A gestão de pessoas e parcerias também apresentam resultados robustos, com envolvimento, desenvolvimento de competências e colaboração eficaz com stakeholders.
- Os processos estão bem definidos e coordenados, com destaque para a articulação institucional (93,8).
- Nos resultados, há consistência entre perceção e desempenho, especialmente nos indicadores internos (eficiência com 88,8).

Áreas a consolidar:

- Os critérios de resultados (77,5), embora muito positivos, estão abaixo dos meios, o que é comum no modelo CAF. Ainda assim, há margem para reforçar a responsabilidade social (71,9) e os resultados externos (76,3), garantindo que os impactos são devidamente monitorizados e comunicados.

4.2. 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	95,2 Pts
PONTOS FORTES Reuniões regulares do Diretor com pais/EE e delegados de turma; existência da EMAEI com plano de ação monitorizado; avaliação intermédia do Projeto Educativo; comunicação institucional estruturada.	PONTOS FRACOS Falta de sistematização na divulgação dos documentos estruturantes do AET, recolha de informação individualizada para orientação dos DT na caracterização dos alunos; necessidade de reforçar o uso dessa informação nos conselhos de turma.
1.2 – Gerir a organização, o desempenho e a melhoria contínua	91 Pts
PONTOS FORTES Criação de equipas de docentes no Teams; formação em plataformas digitais; incentivo ao trabalho colaborativo; comunicação institucional cuidada e presença nos media locais.	PONTOS FRACOS Sistema de gestão documental pouco eficaz; plano de comunicação ainda não plenamente implementado; necessidade de arquivo atualizado e acessível.
1.3 – Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta	71,3 Pts
PONTOS FORTES Auscultação da comunidade educativa; uniformização das plataformas digitais; criação de email institucional para todos os membros da comunidade escolar.	PONTOS FRACOS Estratégia de entrega de feedback pouco estruturada; ausência de monitorização sistemática das reuniões de avaliação do PD e PND; divulgação das avaliações (transparência) ainda limitada.
1.4 - Gerir de forma eficaz as relações com o nível político e outras partes interessadas	85 Pts
PONTOS FORTES Projeto Cultural de Escola com envolvimento de parceiros; comunicação eficaz com partes interessadas através de múltiplos canais; divulgação adequada das atividades escolares.	PONTOS FRACOS Falta de recolha estruturada de opinião sobre as atividades; ausência de equipa dedicada à análise da imagem da escola; necessidade de sistematizar a gestão da perceção externa.
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 1 Justificação da pontuação: A liderança do agrupamento evidencia práticas consolidadas em áreas como comunicação, envolvimento da comunidade e gestão estratégica. A existência de equipas colaborativas, a utilização de plataformas digitais e a atenção à imagem institucional são pontos positivos. Contudo, persistem fragilidades na sistematização da recolha de informação, na gestão documental e na formalização de processos de feedback. A pontuação elevada reflete um desempenho robusto, com margem para evolução em áreas específicas.	85,6 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	89,8 Pts
PONTOS FORTES Utilização de caixas de sugestões e QR codes; aplicação de inquéritos CAF Educação e EQAVET; análise de variáveis externas; recolha sistemática de dados de desempenho; avaliação SWOT no Projeto Educativo.	PONTOS FRACOS Falta de consolidação dos dados recolhidos em relatórios acessíveis; recolha limitada junto de parceiros externos; ausência de calendário anual para recolha e análise de dados estratégicos.
2.2 - Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida	95,5 Pts
PONTOS FORTES Definição clara de objetivos estratégicos e operacionais; alinhamento entre Projeto Educativo e Plano Anual de Atividades; avaliação por equipas e Conselho Geral; integração da responsabilidade social.	PONTOS FRACOS Articulação entre dados recolhidos e decisões estratégicas pouco visível; revisão da estratégia pouco participada por representantes dos diferentes ciclos; reforço de práticas de benchmark com agrupamentos semelhantes.
2.3 - Comunicar e implementar a estratégia e o planeamento em toda a organização e revê-los de forma regular	96 Pts
PONTOS FORTES Criação de equipas com objetivos específicos; acompanhamento próximo por parte da direção; análise de relatórios em Conselho Pedagógico e Conselho Geral.	PONTOS FRACOS Falta de boletim informativo sobre o progresso estratégico; comunicação interna pouco acessível; ausência de indicadores de eficácia da comunicação estratégica.
2.4 - Planear, implementar e rever a inovação e a mudança	91,5 Pts
PONTOS FORTES Formação contínua em TIC; criação de vídeos tutoriais; utilização de plataformas digitais; adoção de ferramentas de governo eletrónico; atenção às inovações tecnológicas.	PONTOS FRACOS Falta de grupo de trabalho para monitorizar o impacto da inovação; ausência de critérios para avaliação da mudança organizacional; partilha informal de experiências inovadoras entre docentes.
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 2 Justificação da pontuação: O agrupamento demonstra práticas sólidas de planeamento estratégico, recolha de informação e implementação de inovação. A articulação entre documentos estruturantes e a prática pedagógica está bem estabelecida. No entanto, persistem fragilidades na sistematização da comunicação interna, na monitorização da inovação e na participação alargada na revisão estratégica. A pontuação elevada reflete um desempenho consistente, com oportunidades claras de refinamento.	93,2 Pts

Critério 3: Pessoas

CRITÉRIO 3: PESSOAS	
3.1 - Planejar, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidade com o planeamento e a estratégia	94,3 Pts
PONTOS FORTES Existência de regulamentos internos que definem critérios de recrutamento e mobilidade; planeamento anual das necessidades de formação; transparência na atribuição de horários e funções com recurso a plataformas digitais.	PONTOS FRACOS Articulação entre os objetivos estratégicos e os planos individuais de desenvolvimento profissional pouco visível; sistema de avaliação interna dos processos de gestão de recursos humanos; falta de sessões de esclarecimento sobre direitos e deveres dos colaboradores.
3.2 - Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais	87 Pts
PONTOS FORTES Oferta regular de formação contínua em áreas pedagógicas e tecnológicas; incentivo à participação em projetos Erasmus+; utilização de plataformas para partilha de boas práticas.	PONTOS FRACOS Ausência de plano formal de desenvolvimento de competências alinhado com os objetivos do Projeto Educativo; impacto da formação na prática pedagógica não monitorizado; mecanismos de reconhecimento interno para iniciativas inovadoras.
3.3 - Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar	89,1 Pts
PONTOS FORTES Existência de rampas e elevadores em várias escolas; boas condições físicas nos centros escolares; envolvimento dos colaboradores em processos de auscultação e decisão.	PONTOS FRACOS Falta de manual formal para a cedência e gestão das instalações escolares; divulgação limitada das regras de utilização dos espaços; ausência de monitorização sistemática da utilização dos recursos físicos.
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 3 Justificação da pontuação: O agrupamento apresenta práticas consistentes na gestão dos recursos humanos, com destaque para a transparência na organização interna e a promoção da formação contínua. O envolvimento dos colaboradores e as condições físicas das instalações são pontos positivos. No entanto, persistem lacunas na formalização de processos, na monitorização do impacto da formação e na gestão dos espaços escolares. A pontuação elevada reflete um desempenho sólido, com espaço para melhorias estruturais.	90,1 Pts

Critério 4: Parcerias e Recursos

CRITÉRIO 4: PARCERIAS E RECURSOS	
4.1 - Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações relevantes	95,6 Pts
PONTOS FORTES Parcerias com empresas para PIT e FCT; cedência de instalações para atividades sociais e comunitárias; envolvimento com entidades locais em eventos e projetos.	PONTOS FRACOS Objetivos operacionais relacionados com parcerias pouco atualizados; ausência de equipa dedicada à revisão estratégica das parcerias; falta de sistematização na avaliação do impacto das parcerias.
4.2 - Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos	93,6 Pts
PONTOS FORTES Reuniões regulares com pais/EE e delegados de turma; envolvimento dos alunos no Orçamento Participativo; realização de atividades com participação ativa dos encarregados de educação.	PONTOS FRACOS Inexistência de manual de acolhimento para pais/EE e alunos; pouca visibilidade dos representantes dos alunos e pais nos órgãos da escola; participação ainda limitada em processos de decisão.
4.3 - Gerir os recursos financeiros	80 Pts
PONTOS FORTES Capacidade de resposta às necessidades das escolas do agrupamento; gestão orçamental adaptada às prioridades locais.	PONTOS FRACOS Reforço da divulgação das linhas gerais do orçamento; divulgação de relatório financeiro acessível à comunidade.
4.4 - Gerir o conhecimento e a informação	91,4 Pts
PONTOS FORTES Partilha de informação entre docentes; adaptação dos professores às ferramentas digitais; utilização de plataformas colaborativas.	PONTOS FRACOS Ausência de manuais de procedimentos elaborados pelas lideranças intermédias; atualização irregular dos grupos de trabalho no Teams; estratégia para garantir a transferência de conhecimento.
4.5 - Gerir os recursos tecnológicos	90,8 Pts
PONTOS FORTES Aquisição de equipamento informático no âmbito de projetos LED; acesso dos alunos a dispositivos durante a escolaridade obrigatória; utilização de plataformas digitais no ensino.	PONTOS FRACOS Equipas LED pouco representativas dos departamentos; necessidade de formação interna para disseminação tecnológica; clubes que promovam o uso pedagógico da tecnologia.

CRITÉRIO 4: PARCERIAS E RECURSOS	
4.6 - Gerir os recursos materiais	87,5 Pts
PONTOS FORTES Existência de rampas e elevadores em várias escolas; boas condições físicas nos centros escolares; adequação dos espaços às necessidades dos alunos.	PONTOS FRACOS Inexistência de manual de cedência das instalações; divulgação limitada das regras de utilização dos espaços; monitorização da utilização dos recursos físicos.
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 4 Justificação da pontuação: O agrupamento demonstra uma gestão eficaz dos recursos e uma forte articulação com parceiros externos e internos. A existência de boas práticas na gestão tecnológica e material, bem como o envolvimento da comunidade educativa, são evidentes. Contudo, persistem fragilidades na formalização de procedimentos, na comunicação financeira e na monitorização do impacto das parcerias. A pontuação elevada reflete um desempenho maduro, com potencial de melhoria na sistematização e transparência.	89,8 Pts

Critério 5: Processos

CRITÉRIO 5: PROCESSOS	
5.1 - Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática	80 Pts
PONTOS FORTES Implementação de medidas de apoio ao sucesso educativo (Plano de Inovação, Projeto MAIA); manutenção do Quadro de Mérito e Excelência; formação em TIC para mudança de práticas pedagógicas.	PONTOS FRACOS Identificação clara dos responsáveis pelos processos-chave; clareza de objetivos operacionais associados aos processos; consolidação de documentação orientadora.
5.2 - Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/partes interessadas	88,8 Pts
PONTOS FORTES Disponibilidade dos DT fora do horário de atendimento; apoio dos assistentes operacionais na receção e encaminhamento; acolhimento dos alunos antes e após as aulas; resposta sistemática a sugestões e reclamações.	PONTOS FRACOS Documentação acessível sobre funcionamento da escola em vários idiomas; envolvimento limitado dos alunos na produção de materiais informativos; ausência de estratégia formal para comunicação inclusiva.
5.3 - Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e com outras organizações relevantes	93,8 Pts
PONTOS FORTES Diálogo com parceiros FCT para garantir boas condições de estágio; recolha de informação formal para continuidade de medidas educativas; articulação com instituições externas.	PONTOS FRACOS Acompanhamento do percurso dos alunos; instrumentos de monitorização da transição para a vida ativa; necessidade de registo sistemático dos dados de estágio.
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 5 Justificação da pontuação: O agrupamento apresenta práticas eficazes na gestão e coordenação dos processos educativos, com destaque para a articulação com parceiros e o apoio aos alunos. A existência de medidas de inovação e de serviços orientados para as necessidades dos alunos é evidente. Contudo, identificam-se lacunas na formalização dos processos, na documentação orientadora e na monitorização do percurso dos alunos. A pontuação reflete um desempenho muito positivo, mas com margem para reforço da estrutura e da sistematização.	87,5 Pts

Critério 6: Resultados orientados para os cidadãos/clientes

CRITÉRIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS CIDADÃOS/CLIENTES	
6.1 - Medições da perceção	80 Pts
PONTOS FORTES Realização periódica de reuniões entre o Diretor e os delegados de turma; aplicação do modelo CAF Educação com auscultação da comunidade educativa; envolvimento dos alunos na identificação de problemas e sugestões.	PONTOS FRACOS Monitorização das sugestões dos alunos pouco sistematizada; ausência de equipa dedicada à recolha de perceções sobre serviços escolares (refeitório, higiene, espaços verdes); falta de resposta estruturada às opiniões recolhidas.
6.2 - Medições do desempenho	75 Pts
PONTOS FORTES Utilização regular das redes sociais e monitorização da presença digital; renovação da página web institucional; existência de grupo de comunicação dedicado à divulgação.	PONTOS FRACOS Falta de indicadores específicos para medir o impacto das ações comunicadas; monitorização do percurso dos alunos após a escolaridade obrigatória (estratégia formal para recolha de dados sobre empregabilidade).
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 6 Justificação da pontuação: O agrupamento revela práticas de auscultação e comunicação com os alunos e partes interessadas, com destaque para a aplicação do modelo CAF, EQAVET e a presença digital. No entanto, a ausência de mecanismos estruturados de monitorização e de alguns indicadores de desempenho limita a capacidade de avaliação e melhoria. A pontuação reflete um desempenho intermédio, com necessidade de reforço na sistematização e análise dos dados recolhidos.	77,5 Pts

Critério 7: Resultados orientados para os cidadãos/clientes

CRITÉRIO 7: RESULTADOS ORIENTADOS PARA AS PESSOAS	
7.1 - Medições da perceção	76,3 Pts
PONTOS FORTES Existência de plataformas digitais de apoio à comunicação e gestão (Office 365, Inovar, PESSOAS 2030, Unicarde SIGE, Moodle); utilização de múltiplos canais de comunicação institucional (página web, Facebook, Instagram, YouTube, email institucional); oferta de formação contínua aos docentes em diversas áreas e projetos.	PONTOS FRACOS Monitorização insuficiente das evidências dos diferentes projetos e planos; necessidade de criação de equipas por objetivos do Projeto Educativo; subaproveitamento das potencialidades da plataforma Inovar; recursos tecnológicos (equipamentos e internet) com margem de melhoria.
7.2 - Medições do desempenho	80 Pts
PONTOS FORTES Elevada taxa de resposta dos docentes e não docentes aos questionários CAF; grau de satisfação elevado relativamente à motivação e envolvimento; aplicação de instrumentos de auscultação interna.	PONTOS FRACOS Falta de medição sistemática da capacidade dos colaboradores para lidar com alunos, pais e parceiros; necessidade de otimizar o grupo de gestão da indisciplina; ausência de registo estruturado e análise regular de ocorrências disciplinares.
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 7 Justificação da pontuação: O agrupamento demonstra um compromisso com a auscultação e valorização dos seus colaboradores, através da aplicação de inquéritos e da disponibilização de ferramentas digitais. Contudo, a monitorização do desempenho e o grupo de gestão da indisciplina carecem de maior sistematização e análise. A pontuação atribuída reflete um desempenho positivo, com espaço para reforçar a eficácia dos mecanismos de avaliação e desenvolvimento interno.	78,1 Pts

Critério 8: Resultados de responsabilidade social

CRITÉRIO 8: RESULTADOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	
8.1 - Medições da perceção	71,3 Pts
PONTOS FORTES Envolvimento da comunidade educativa na autoavaliação do agrupamento (alunos, encarregados de educação, pessoal docente e não docente, entidades parceiras); aplicação do modelo CAF Educação como instrumento de auscultação.	PONTOS FRACOS Divulgação das ações de responsabilidade social pouco sistematizada; ausência de separador específico na página web para comunicar essas ações; perceção da comunidade baseada em informação dispersa e não estruturada.
8.2 - Medições do desempenho	72,5 Pts
PONTOS FORTES Promoção de atividades culturais com participação ativa de alunos, pais e parceiros; realização de palestras e ações de educação para a saúde, afetos e sexualidade; dinamização do gabinete de apoio ao aluno com diversas atividades (SPO).	PONTOS FRACOS Cobertura mediática das ações da escola pouco monitorizada; falta de portefólio institucional que agregue os recortes de imprensa e dados de divulgação; falta de indicadores que permitam avaliar o impacto externo das ações de responsabilidade social.
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 8 Justificação da pontuação: O agrupamento evidencia práticas relevantes de responsabilidade social, com envolvimento da comunidade e promoção de atividades educativas e culturais. No entanto, a comunicação externa e a monitorização da perceção e do impacto carecem de maior estrutura e sistematização. A pontuação atribuída reflete um desempenho aceitável, com necessidade de reforço na visibilidade e avaliação das ações desenvolvidas.	71,9 Pts

Critério 9: Resultados do desempenho-chave

CRITÉRIO 9: RESULTADOS DO DESEMPENHO-CHAVE	
9.1 - Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos	76,3 Pts
PONTOS FORTES Existência de protocolos, estruturas e práticas pedagógicas que sustentam a melhoria dos resultados; articulação entre medidas educativas e objetivos estratégicos; atenção à evolução dos resultados escolares.	PONTOS FRACOS Instrumentos de análise da eficácia das parcerias e atividades pouco desenvolvidos; ausência de tabelas comparativas para avaliar a evolução dos dados; monitorização dos indicadores de eficiência ainda incipiente.
9.2 - Resultados internos: nível de eficiência	88,8 Pts
PONTOS FORTES Elevada participação dos alunos em atividades, projetos e grupos escolares; utilização eficaz das TIC na comunicação interna e externa, especialmente entre docentes e encarregados de educação.	PONTOS FRACOS Monitorização dos resultados internos dos alunos pouco sistematizada; divulgação limitada dos resultados aos órgãos da escola; falta de ligação explícita entre os apoios definidos e os resultados obtidos.
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 9 Justificação da pontuação: O agrupamento apresenta resultados positivos em termos de impacto externo e eficiência interna, com destaque para a participação dos alunos e a articulação com parceiros. A monitorização das parcerias, resultados e eficácia das ações ainda precisa de mais sistematização e organização. A pontuação atribuída reflete um desempenho satisfatório, com margem para reforço na avaliação e comunicação dos resultados.	82,5 Pts

4.3. Síntese da Autoavaliação CAF Educação

A autoavaliação realizada pela EAA evidencia uma organização com práticas consolidadas, orientada para a melhoria contínua e alinhada com os princípios do modelo CAF Educação. A liderança, o planeamento estratégico, a gestão de pessoas e a articulação com parceiros revelam maturidade institucional, sustentada por instrumentos de diagnóstico, planeamento e avaliação. A integração das tecnologias digitais e o envolvimento da comunidade educativa reforçam a qualidade do serviço prestado e o impacto da escola no território.

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

- Liderança participativa e comunicativa, com reuniões regulares com pais/EE e alunos, e avaliação intermédia do Projeto Educativo.
- Planeamento estratégico estruturado, com alinhamento entre o Projeto Educativo, o Plano Anual de Atividades e os projetos de inovação.
- Gestão transparente dos recursos humanos, com atribuição clara de funções e oferta de formação contínua.
- Envolvimento dos colaboradores, com práticas colaborativas e uso generalizado de plataformas digitais.
- Parcerias diversificadas e eficazes, com empresas, instituições locais e envolvimento dos alunos e encarregados de educação.
- Gestão eficiente dos recursos tecnológicos e materiais, com equipamentos disponíveis e boas condições físicas nas escolas.
- Coordenação dos processos educativos, com articulação interna e externa, e atenção ao percurso dos alunos.
- Promoção de atividades culturais e sociais, com impacto na comunidade e atenção ao bem-estar dos alunos.
- Utilização de canais digitais de comunicação, com presença ativa nas redes sociais e renovação da página institucional.

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).
- Formalização de processos internos, como gestão documental, feedback, e reforço da monitorização dos resultados escolares.
- Criação de instrumentos de política de parcerias e avaliação do impacto dessas parcerias e atividades, com indicadores comparativos e registos estruturados.
- Reforço da comunicação interna e externa, com materiais acessíveis, boletins informativos e separadores dedicados na página web.
- Melhoria da acessibilidade digital e física, com atenção à inclusão e à comunicação multilingue, eventualmente usando ferramentas de IA.
- Reforço da monitorização do percurso dos alunos após a escolaridade obrigatória, com recolha de dados sobre empregabilidade e uso das competências adquiridas.
- Avaliação da eficácia das ações de responsabilidade social, com indicadores de impacto e sustentabilidade.
- Rentabilização das plataformas digitais existentes, como o Inovar, para gestão pedagógica e administrativa.

4.4. Ações de melhoria implementadas durante a Autoavaliação

Durante o processo de autoavaliação CAF, foi possível implementar ações de melhoria imediata que não dependem da conclusão do relatório final nem da aprovação formal do Plano de Ações de Melhoria (PAM). Estas ações surgiram da reflexão coletiva da Equipa de Autoavaliação (EAA), da análise preliminar dos dados e da identificação de lacunas evidentes. Assim, aqui ficam as ações de melhoria que puderam ser implementadas por esta equipa durante processo de autoavaliação.

Ajuste dos questionários CAF

A Equipa de Autoavaliação (EAA) procedeu à revisão dos questionários aplicados à comunidade educativa, ajustando a linguagem, reformulando itens ambíguos e adaptando escalas de resposta. Esta ação permitiu uma recolha de dados mais clara e representativa, com maior taxa de resposta.

Criação de um plano de comunicação interna

Foi definido e implementado um plano de comunicação interna para garantir que todos os intervenientes estivessem informados sobre o processo de autoavaliação. Incluiu a criação de equipas no Teams, envio de sínteses por email institucional, afixação de comunicados na pág. web do AET, criação de vídeo elucidativo divulgado na comunidade educativa e nas redes sociais do Agrupamento.

Formalização da recolha de evidências

A EAA iniciou a construção de um repositório digital de evidências, com organização por critério CAF e codificação dos documentos. Esta medida facilitou a análise dos subcritérios e garantiu maior rigor na validação das práticas institucionais.

Revisão dos indicadores do Projeto Educativo

Durante a análise dos critérios, foram identificados indicadores desatualizados ou pouco mensuráveis no Projeto Educativo. A EAA propôs ajustes que foram acolhidos pela direção, permitindo maior alinhamento com os objetivos estratégicos e com os dados recolhidos.

Implementação de instrumentos de auscultação rápida

Foram colocadas caixas de sugestões físicas e QR Codes em locais estratégicos (secretaria, refeitório, biblioteca, reprografia...), permitindo recolher perceções imediatas da comunidade sobre aspetos operacionais. Algumas sugestões foram integradas diretamente no relatório de autoavaliação.

Sessões de esclarecimento com a comunidade educativa

Foram realizadas ações de sensibilização com alunos, pais/EE, pessoal docente e não docente para explicar o modelo CAF, os objetivos da autoavaliação e o papel de cada grupo. Estas sessões promoveram maior adesão e compreensão do processo.

Revisão colaborativa das evidências

A EAA envolveu representantes da comunidade educativa na validação das evidências recolhidas por critério. Esta abordagem colaborativa permitiu maior precisão na análise e reforçou o sentimento de pertença ao processo.

Mapeamento preliminar de ações de melhoria

Antes da conclusão do relatório final, a EAA elaborou um quadro de propostas de melhoria por critério, com base nas fragilidades já identificadas e confirmadas nos grupos de foco. Este mapeamento foi partilhado com a direção e serviu de base para o desenho do Plano de Ações de Melhoria (PAM).

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 dos modelos CAF e EQAVET 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 71 e 95, refletindo um desempenho em consolidação no ciclo PDCA.

Critério 2: Planeamento e Estratégia

O agrupamento demonstra práticas sólidas de planeamento estratégico, com recolha sistemática de dados, definição clara de objetivos e alinhamento entre os documentos estruturantes. A inovação é promovida através de formação contínua e adoção de ferramentas digitais. A comunicação interna e externa está em desenvolvimento, mas carece de indicadores de eficácia. A pontuação atribuída situa-se entre 89 e 96, refletindo consistência e oportunidades marginais de melhoria.

Critério 3: Pessoas

A gestão dos recursos humanos é transparente, com critérios definidos para recrutamento e atribuição de funções. Há oferta regular de formação e envolvimento dos colaboradores em processos de auscultação. As condições físicas das instalações são adequadas, mas falta formalização de processos e monitorização do impacto da formação. A pontuação atribuída varia entre 87 e 94, refletindo um desempenho sólido com espaço para melhorias estruturais.

Critério 4: Parcerias e Recursos

O agrupamento revela uma gestão eficaz dos recursos e uma forte articulação com parceiros externos e internos. Destacam-se as parcerias com empresas, instituições locais e envolvimento dos alunos e encarregados de educação. A gestão tecnológica e material é eficiente, mas há fragilidades na formalização de procedimentos e na avaliação do impacto das parcerias. A pontuação atribuída varia entre 80 e 95, refletindo maturidade institucional com potencial de melhoria na sistematização.

Critério 5: Processos

Os processos educativos são geridos com eficácia, com destaque para a articulação com parceiros e o apoio aos alunos. Há medidas de inovação e serviços orientados para as necessidades dos alunos. Persistem lacunas na formalização dos processos, na documentação orientadora e na monitorização do percurso dos alunos. A pontuação atribuída varia entre 80 e 93, refletindo um desempenho muito positivo com margem para reforço da estrutura.

Critério 6: Resultados orientados para os cidadãos/clientes

O agrupamento revela práticas de auscultação e comunicação com os alunos e partes interessadas, com destaque para a aplicação dos modelos CAF e EQAVET. A presença digital é forte, mas a ausência de mecanismos estruturados de monitorização e de indicadores de desempenho limita a avaliação. A pontuação atribuída varia entre 75 e 80, refletindo um desempenho intermédio com necessidade de reforço na sistematização dos dados.

Critério 7: Resultados orientados para as pessoas

Há um compromisso com a auscultação e valorização dos colaboradores, com aplicação de inquéritos e disponibilização de ferramentas digitais. A monitorização do desempenho e o grupo de gestão da indisciplina carecem de maior sistematização. A pontuação atribuída varia entre 76 e 80, refletindo um desempenho positivo com espaço para reforçar os mecanismos de avaliação interna.

Critério 8: Resultados de responsabilidade social

O agrupamento promove atividades educativas e culturais com envolvimento da comunidade. No entanto, a comunicação externa e a monitorização da perceção e do impacto carecem de maior estrutura. A pontuação atribuída varia entre 71 e 72, refletindo um desempenho aceitável com necessidade de reforço na visibilidade e avaliação das ações.

Critério 9: Resultados do desempenho-chave

O agrupamento apresenta resultados positivos em termos de impacto externo e eficiência interna. Destacam-se protocolos, estruturas e práticas pedagógicas que sustentam a melhoria dos resultados, bem como a articulação entre medidas educativas e objetivos estratégicos. A participação dos alunos em atividades e projetos é elevada, e as TIC são utilizadas eficazmente na comunicação interna e externa. Persistem fragilidades na análise da eficácia das parcerias e atividades, na sistematização da monitorização dos resultados internos e na ligação explícita entre os apoios definidos e os resultados obtidos. A pontuação atribuída foi de **82,5 pontos**, refletindo um desempenho satisfatório com margem para reforço na avaliação e comunicação dos resultados.

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, 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:** O Agrupamento demonstra proatividade na execução das atividades e na resolução imediata de problemas. No entanto, a ausência de uma estratégia de recolha e registo de evidências plenamente implementada dificultou a obtenção de dados concretos, limitando a profundidade da análise em várias 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 e parceiros) de forma clara e transparente (envio do link de acesso do documento na página do AET).
2. **Elaboração do plano de ações de melhoria (PAM):** Com base nos resultados da autoavaliação e demais documentos estratégicos, a escola 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 da escola.
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:** A escola deverá informar a comunidade, regularmente, sobre os progressos e resultados do PAM, utilizando diferentes canais de comunicação (reuniões, notas informativas, website da escola). 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 da escola 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 a escola.

Ao seguir estes passos, a escola 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;
- B. Cronograma de execução da autoavaliação;
- C. Modelo dos questionários aplicados;
- D. Relatórios estatísticos dos resultados.

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.