Agrupamento de Escolas de Mira

Agrupamento de Escolas de Mira,

Mira

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 entre 2024 e 2025, apresentando as principais conclusões do processo CAF Educação (versão 2013).

Equipa de Autoavaliação

15/08/2025

Apoio



Equipa de Autoavaliação

Área/Função	Nome
Coord. EAA - Docente	Vitor Fernandes / Isabel Ribau Almeida
Representante do 1ºCEB	Hélder Jesus
Representante do 2ºCEB	Rui Pratas
Representante do 3ºCEB	Cristina Carriço / Fátima Bica
Representante do Ensino Secundário	Célia Fonseca e Conceição Novo
Representantes dos Cursos Profissionais	Ricardo Pinto
Representante dos Professores Bibliotecários	Euclides Griné
Representante AT	Paula Alcaide
Representante AO	Júlia Pacheco
Representante da Associação de Estudantes	Matias Barreto
Representante da Associação de Pais e Encarregados de Educação	Carla Claro e Tânia Petronilho
Representante Stakeholders/Parceiros	Bruno Alcaide

Responsabilidade sobre o documento			
RELATÓRIO CAF			
Elaborado por:	Equipa de Autoavaliação	**Em:**	15/08/2025
Verificado por:	Diretor	**Em:**	31/08/2026
Aprovado por:	Conselho Pedagógico	**Em:**	3/09/2026
Revisões	**Data**	**Secção revista**	**Motivo da alteração**
0	15/08/2025	--	Criação do documento
Versão atual	**Ver. 1**	**Referência**	**CP-20250815-a**

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 9

2. ENQUADRAMENTO **11**

2.1. O PROJETO NA ORGANIZAÇÃO 11
2.2. ÂMBITO DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO 11
2.3. OBJETIVOS DA AUTOAVALIAÇÃO 12

3. PREPARAÇÃO E CONDUÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO (AA) **13**

3.1. ETAPAS DA AA 13
(1) Planear a Autoavaliação *16*
(2) Criar a Equipa de Autoavaliação *16*
(3) Divulgar o Projeto de Autoavaliação *16*
(4) Organizar a Formação *16*
(5) Realizar a Autoavaliação *16*
(6) Elaborar o Relatório da Autoavaliação *17*
(7) Elaborar o Plano de Ações de Melhoria *17*
(8) Divulgar o Plano de Ações de Melhorias *17*
(9) Implementar o Plano de Melhorias *17*
(10) Planear a Autoavaliação Seguinte *18*
3.2. PLANO DE COMUNICAÇÃO 18
3.3. RECURSOS MATERIAIS E HUMANOS 20
3.3.1. Recursos Humanos *20*
3.3.2. Recursos Materiais *20*
3.4. EQUIPA DE AUTOAVALIAÇÃO 21
3.5. COLABORAÇÃO DOS INTERVENIENTES 22
3.5.1. Equipa de Autoavaliação (EAA) *22*
3.5.2. Direção *22*
3.5.3. Professores *22*
3.5.4. Alunos *23*
3.5.5. Pessoal Não Docente *23*
3.5.6. Stakeholders Externos, Pais/EE, Comunidade Local e Parceiros *23*

4. RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO **24**

4.1. RESULTADOS QUANTITATIVOS 24
4.1.1. Taxas de participação *24*
4.1.2. Sistema de pontuação usado *25*
4.1.3. Resultado da CAF *26*
4.1.4. Pontuação dos critérios *28*
4.2. RESULTADOS QUALITATIVOS 30
Critério 1: Liderança *31*
Critério 2: Planeamento e estratégia *32*

Critério 3: Pessoas *33*
Critério 4: Parcerias e Recursos *34*
Critério 5: Processos *36*
Critério 6: Resultados orientados para os cidadãos/clientes *37*
Critério 7: Resultados orientados para os cidadãos/clientes *38*
Critério 8: Resultados de responsabilidade social *39*
Critério 9: Resultados de responsabilidade social *40*
4.3. Síntese da Autoavaliação CAF Educação 40
4.4. Ações de melhoria implementadas durante a Autoavaliação 41

5. CONCLUSÕES E PRÓXIMOS PASSOS 43

5.1. Conclusões 43
5.2. Fatores críticos de sucesso 45
5.3. Constrangimentos identificados 45
5.4. Próximos passos 46

ANEXOS 48

BIBLIOGRAFIA E FONTES CONSULTADAS 49

Índice de figuras

Figura 1 – Comparação das taxas de participação no processo CAF com resultados médios de outras escolas 24
Figura 2 – Critérios de Meios: Sistema de pontuação avançado 25
Figura 3 – Critérios de Resultados: Sistema de pontuação avançado 26
Figura 4 – Resultados da CAF Educação, por critério 26
Figura 5 – Evolução dos resultados dos diferentes critérios nos últimos exercícios CAF 27
Figura 6 - Comparação dos resultados dos diferentes critérios da CAF com resultados médios de outras escolas acompanhadas pela Another Step 28

Índice de tabelas

Tabela 1 - Cronograma de desenvolvimento do processo CAF (ajustado) 14
Tabela 2 - Plano de comunicação do processo CAF (ajustado) 19
Tabela 3 – Taxas de participação por público-alvo 24
Tabela 4 - Pontuação obtida por critério e subcritério 28

Lista de siglas e acrónimos

AA ..... Autoavaliação.

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

AL..... Alunos/Alunas.

AM..... Ação (ou ações) de Melhoria.

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

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

CAF-Educação ..... Modelo CAF (Common Assessment Framework, em português: Estrutura Comum de Avaliação) adaptado para as organizações educativas (versão 2013). Poderá encontrar informação mais detalhada sobre o modelo no site oficial da CAF em Portugal (https://www.caf.dgaep.gov.pt/).

DGAEP..... Direção Geral da Administração e do Emprego Público (https://www.dgaep.gov.pt/).

EAA ..... Equipa de Autoavaliação (do observatório de qualidade ou equivalente), sobre a qual recaem as tarefas de coordenação do processo de autoavaliação na organização. É constituída por vários elementos: alunos, pais/EE, docentes, não docentes e parceiros.

EQAVET ..... Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais (http://www.qualidade.anqep.gov.pt). European Quality Assurance in Vocational Education and Training.

EE ou Pais/EE ..... Pais e/ou Encarregados de Educação das crianças/alunos.

EFQM ..... European Foundation for Quality Management (https://www.efqm.org/).

EIPA..... European Institute of Public Administration, entidade europeia responsável pela definição e evolução do modelo CAF para as organizações públicas europeias, onde se incluem as organizações educativas (https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/).

FCT..... Formação em Contexto de Trabalho.

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..... Projeto Educativo de Agrupamento.

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

Definição de termos[1]

Aluno/Formando ... Pessoas que estão a aprender num contexto organizado e estruturado e/ou que frequentam um curso de formação.

Análise SWOT ..... Análise dos Pontos fortes (Strengths), dos Pontos fracos (Weaknesses), das Oportunidades (Opportunities) e das Ameaças (Threats) de, e para, uma organização.

APEE..... Associação de Pais e Encarregados de Educação.

Bench learning ..... É um processo pelo qual uma organização pode comparar o seu desempenho com outras organizações. Esta técnica pode ser uma ferramenta poderosa e eficaz para o progresso da organização, pois explora princípios básicos como «não reinventar a roda» e «aprender com os outros». A CAF, bem como outras ferramentas de análise organizacional, pode ser utilizada com esta finalidade. O bench learning enfatiza o processo de aprendizagem e não apenas uma comparação de indicadores, factos e medidas.

Benchmarking ..... Existem inúmeras definições de benchmarking, mas as palavras-chave associadas com este termo são "comparar com os outros". O Benchmarking consiste simplesmente em fazer comparações com outras organizações e depois aprender as lições retiradas dessas comparações.

Ciclo PDCA ..... O ciclo PDCA (também referido como ciclo de Deming ou da melhoria contínua) é um ciclo de quatro fases (uma por cada letra) que têm de ser ultrapassadas para se conseguir a melhoria contínua na organização, tal como Deming descreve: PLAN (fase de planeamento); DO (fase da execução), CHECK (fase de revisão e controlo) e, finalmente, ACT (fase da avaliação final, adaptação e eventual ajuste). Estas quatro fases reforçam a ideia de que os planos de melhoria devem começar com um planeamento cuidadoso que deve resultar numa ação eficaz que deve ser revista e eventualmente ajustada, voltando, novamente, à fase de planeamento inicial, dando continuidade ao processo de melhoria, iniciando um novo ciclo.

Cidadão/Cliente.... No âmbito da CAF-Educação considera-se que o termo "Cidadão/Cliente" quando nos referimos a alunos e pais/encarregados de educação que usufruem da instituição educativa. De forma mais lata, a expressão cidadão/cliente reflete o relacionamento complexo entre a administração e o seu público. A pessoa para quem os serviços são dirigidos tem de ser considerada como cidadão, membro de uma sociedade democrática com direitos e deveres (ex. contribuinte, político, etc.). A pessoa deve também ser considerada como cliente, não só no contexto da prestação de serviços, onde adota a posição de beneficiário, mas também no contexto em que tem de cumprir deveres (pagamento de impostos ou multas/coimas) onde tem o direito de ser tratado com equidade e cortesia sem negligenciar o interesse pelas suas necessidades.

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

Comunidade educativa.... Conjunto mais alargado de atores que extravasa a comunidade escolar, constituído por pessoas/instituições que pertencem à própria escola/agrupamento de escolas, e outras que lhes sejam externas. Esta comunidade compreende, igualmente, os representantes dos municípios e das organizações e associações que

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

desenvolvem atividades no âmbito social, económico, cultural e científico e se mostram interessados no processo educativo local (e regional) da escola/agrupamento de escolas.

Comunidade escolar ..... Conjunto de atores que pertencem à própria escola/agrupamento de escolas. Esta comunidade integra alunos, pais/EE, docentes, funcionários e o Ministério da Educação.

Excelência ..... Práticas de gestão da organização, bem como resultados alcançados de grande relevância com base nos conceitos fundamentais da Gestão da Qualidade Total, tal como formulados pela EFQM. Inclui a orientação por resultados, a focalização no cliente, a liderança e a constância de propósitos, a gestão por processos e factos, o envolvimento das pessoas, a melhoria contínua, inovação, parcerias com benefícios mútuos, e responsabilidade social corporativa.

Indicadores ..... Medidas que são indicativas, ou seja, que demonstram os resultados de uma ação.

Parcerias ..... Relação de trabalho duradoura com outras entidades, numa base comercial ou não, que visa atingir um objetivo comum, criando assim uma mais-valia para a organização, para os seus clientes e outras partes interessadas.

Partes interessadas..... Designa todos aqueles que têm um interesse, financeiro ou não, nas atividades da organização. As partes interessadas internas e externas podem ser classificadas em quatro categorias principais: as autoridades políticas; os cidadãos/clientes; as pessoas que trabalham na organização; os parceiros.

Pessoas ..... No âmbito da CAF-Edu considera-se o uso do termo “Pessoas” quando nos referimos ao pessoal docente e não docente da organização escolar (Recursos Humanos).

Pessoas/Colaboradores .. Todos os colaboradores da organização, incluindo os que trabalham a tempo inteiro, a tempo parcial, de forma definitiva ou temporariamente.

Responsabilidade social .. Compromisso estabelecido pelas organizações do setor público e privado para contribuírem para o desenvolvimento sustentável, trabalhando com os seus colaboradores, as suas famílias, comunidades locais e com a sociedade para melhorar a qualidade de vida. O objetivo é trazer benefícios, tanto para as organizações como para a sociedade em geral.

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

1. Sumário executivo

1.1. Objetivo

A implementação de um processo de autoavaliação da escola permite identificar com clareza o que a escola faz bem e o que precisa 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. 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 2013[2]), a escola pretende reforçar o processo de reflexão interna, envolvendo de forma colaborativa os vários parceiros da comunidade educativa, chamando-os a participar com opiniões, sugestões e propostas que possam contribuir para a melhoria global da organização. 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:

- **Liderança:** A liderança é sólida, com missão, visão e valores bem definidos, mas deve reforçar a monitorização das parcerias e a sistematização do feedback interno.
- **Planeamento e Estratégia:** O planeamento é coerente e articulado com a informação recolhida, mas deve melhorar a divulgação de ações e reformular o Projeto Educativo.
- **Pessoas:** O ambiente de trabalho é positivo e promove a conciliação pessoal/profissional, mas há necessidade de sistematizar o reforço positivo e o registo de feedback.
- **Parcerias e Recursos:** A escola mantém parcerias relevantes e uma gestão eficiente, mas deve reforçar a avaliação do impacto e a comunicação das ações sociais.
- **Processos:** Os processos estão definidos e alinhados com os objetivos, mas falta reforçar a identificação formal dos responsáveis e o acompanhamento dos alunos após a escolaridade.

[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.

- **Resultados orientados para os cidadãos/clientes:** Os resultados são acompanhados, mas é necessário diversificar os canais de devolução e aprofundar a análise comparativa.
- **Resultados das Pessoas:** A perceção dos colaboradores é positiva, mas é recomendada a sistematização de indicadores de desempenho internos e tratamento de reclamações.
- **Resultados da Responsabilidade Social:** A escola é socialmente ativa, mas carece de uma estrutura formal de avaliação do impacto social e de estratégias de comunicação externa.
- **Resultados chave do Desempenho:** Os resultados são monitorizados, com reconhecimento externo (EQAVET), mas falta consolidação de instrumentos de análise de impacto e comparação externa.

1.4. Recomendações

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

1. **Intensificar o Uso do Ciclo PDCA**: Recomenda-se a criação de uma estratégia específica para divulgar a importância do Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) e definir o processo de comparação anual das práticas da escola com outras instituições para ajuste e melhoria contínua.

2. **Comparação com Outras Instituições:** Introduzir uma prática sistemática de comparação com outras escolas ou instituições similares para identificar melhores práticas e áreas de melhoria, fechando o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act). O benchmarking com outras escolas pode auxiliar na identificação de boas práticas e áreas de melhoria.

3. **Reforço da Autoavaliação:** Implementar uma análise mais robusta e estruturada do impacto das ações e iniciativas ao longo do tempo, utilizando dados comparativos de vários anos para identificar tendências e avaliar a eficácia das intervenções. A análise de tendências em ciclos mais longos (5 a 10 anos) pode fornecer informações valiosas para o planeamento estratégico da escola.

4. **Melhorar a participação da comunidade educativa no processo de autoavaliação:** A taxa de resposta aos questionários, por parte de alunos e 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

2.1. O projeto na organização

Desde 2017, o nosso agrupamento tem vindo a desenvolver a sua autorregulação, aplicando o modelo CAF Educação, ajustando-o às suas necessidades, embora nem sempre com a regularidade e alcance previstos no modelo. Ao longo deste tempo, por razões várias que se prendem com a rotatividade dos professores e com a gestão de tempo, a EAA tem tido uma composição variável. A partir de 2024/25 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.

O processo iniciou-se em 2023/2024 com uma equipa restrita, pouco diversificada, sem elementos dos vários setores da comunidade, nomeadamente parceiros, assistentes operacionais, docentes de todos os ciclos e/ou escolas. A disponibilidade temporal dos elementos constituintes da equipa também foi considerada um fator limitador para o desenvolvimento mais aprofundado do projeto. Os questionários elaborados, embora tivessem tido relevância, consideraram-se pouco abrangentes. Acrescente-se que a falta de um apoio externo experiente na área, que pudesse ajudar em todas as fases do processo, também se considerou um constrangimento. Nessa sequência, a Direção sentiu a necessidade de contratar uma empresa externa para esse apoio, o que se verificou em 2024/2025.

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 melhoraria 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 continua, 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, 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 13 e 24 de janeiro 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:

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**	**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									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							EAA
	9. Diagnóstico da organização C5					X							EAA
Tratamento dos Questionários	10. Tratamento dos questionários de avaliação da satisfação					X	X						AS

[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**	**Respon-sáveis[3]**
Critérios de Resultados	11. Diagnóstico da organização C6 e C7						**X**						EAA
	12. Diagnóstico da organização C8 e C9						**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**	**X**			EAA + AS
	15. Apresentação do RA à gestão de topo e recolha de orientações para a priorização das AM											**X**	GT + LP + LE + AS
Elaboração do PAM	16. Elaboração do Plano de Melhorias (PAM)									**X**	**X**		EAA+AS
	17. Aprovação do PAM pela gestão de topo											**X**	GT
Apresentação de resultados	18. Apresentação, à organização, dos resultados da autoavaliação e das ações de melhoria a implementar											**X**	GT + LP + LE + AS
Início do PAM	19. Início da aplicação do PAM											**X**	EAA

O desenvolvimento de cada fase está detalhado nas páginas seguintes.

(1) Planear a Autoavaliação

Nesta primeira fase, 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 (stakeholders). 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 de 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 panfleto e colocada informação na página do agrupamento. Os professores foram informados do processo pelos seus representantes no Conselho Pedagógico, os alunos e respetivos pais/EE foram informados por e-mail e pelos Diretores de Turma, enquanto os stakeholders foram informados através de notícias colocadas nos sítios digitais da escola.

(4) Organizar a Formação

A Direção, com apoio do coordenador da EAA, identificou as necessidades de formação e providenciou a contratação de uma consultoria externa, que garantiu a conformidade do processo e a formação necessária a todos os membros da equipa, em sessões que se prolongaram por 6 meses. Nessa formação, a EAA participou ativamente, 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/a Diretor/a;
- 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 e-mail
- Divulgação nas reuniões do Conselho Pedagógico, Conselho Geral e reunião de funcionários
- Apresentação simplificada aos alunos, através dos Diretores de turma
- Apresentação pública, na data [indicar]

(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 aos Conselho Pedagógico e Conselho Geral, para apreciação;
- Há duas dimensões para a avaliação das AM: da conformidade e do impacto. A avaliação da conformidade comporta a execução das atividades de acordo com o planeado (ações, datas, metas…). A avaliação do impacto é normalmente mais difícil de avaliar, mas muito importante, acontecendo num período temporal mais alargado (entre seis meses e dois anos). Para avaliar o impacto, as medidas sugeridas incluem normalmente resultados indiretos e indicadores complementares
- Reforça-se aqui a importância da supervisão regular das atividades através desses relatórios 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 damos conta do 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 outubro 2024 Comunicação feita ao público-alvo até janeiro 2025	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 Flyer	Equipa de Avaliação Interna, com o apoio da Direção	Duas vezes: Semana anterior ao processo de autoavaliação Início processo de autoavaliação	Conhecimento, por parte da comunidade educativa, dos objetivos e da aplicação da CAF.
Durante o processo de auto-avaliação	Janeiro de 2025	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	Email para o PD, PND, Pais/EE, Alunos, Stakeholders	Equipa de Avaliação Interna, com o apoio da AnotherStep	Início do processo de inquirição A meio da inquirição	Obtenção de uma elevada taxa de respostas aos inquéritos, de modo que a comunidade se sinta envolvida e ouvida no processo.
Apresen-tação 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 (Par.)	Apresentação do RAA e PAM, dando conta do desenvolvimento do processo	Presencial, Página do Agrupamento Email para o PD, PND, Pais/EE, Alunos, Stakeholders	Direção e Equipa de Avaliação Interna	Uma vez	Conhecimento do processo de autoavaliação e das ações de melhoria.
Monitori-zação e divulga-ção de re-sultados	Ao longo do ano letivo, após cada momento de monitorização	Pessoal Docente (PD), Pessoal não Docente (PND), Pais/Encarregados de Educação (Pais/EE), Alunos (AL), Stakeholders (Par.)	Apresentação dos relatórios intercalares (e anuais) de monitorização e avaliação do PAM	Página do Agrupamento	Direção e Equipa de Avaliação Interna	Trimestralmente	Conhecimento dos resultados e desenvolvimento das ações de melhoria.

3.3. Recursos materiais e humanos

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

3.3.1. Recursos Humanos

1. Formadores e Consultores Externos

- *Função*: Fornecer formação específica sobre o modelo CAF, orientar a Equipa de Autoavaliação e oferecer suporte técnico e metodológico.
- *Entidade*: Another Step

2. Lideranças Intermédias

- *Função*: Divulgar o projeto, mobilizar os seus grupos disciplinares e assegurar a integração das ações de melhoria no dia-a-dia escolar, facilitando a comunicação e a implementação das ações de melhoria.
- *Representantes*: Através do Conselho Pedagógico, os departamentos estiveram sempre a par do trabalho desenvolvido pela EAA, promovendo o debate e 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 Moodle 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
Coord. EAA - Docente	Vitor Fernandes
Representante do 1ºCEB	Hélder Jesus
Representante do 2ºCEB	Rui Pratas
Representante do 3ºCEB	Cristina Carriço, Catarina Griné e Fátima Bica
Representante do Ensino Secundário	Isabel Ribau Almeida, Célia Fonseca e Conceição Novo
Representantes dos Cursos Profissionais	Ricardo Pinto
Representante dos Professores Bibliotecários	Euclides Griné
Representante AT	Paula Alcaide
Representante AO	Júlia Pacheco
Representante da Associação de Estudantes	Matias Barreto
Representante da Associação de Pais e Encarregados de Educação	Carla Claro e Tânia Petronilho
Representante Stakeholders/Parceiros	Bruno Alcaide

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 (quinzenais) para discutir o progresso e alinhar ações.
  - Garantir que todas as vozes sejam ouvidas e que as contribuições de todos os membros sejam consideradas.

3.5.2. Direção

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

3.5.3. Professores

- Responsabilidades:
  - Fornecer dados e feedback sobre práticas pedagógicas e resultados da aprendizagem;
  - Auxiliar a implementação das ações de melhoria identificadas no PAM;
  - Garantir a recolha e o acesso ao registo de dados e evidências necessárias.
- Colaboração:
  - Participar nos questionários e grupos de foco para a recolha de dados;
  - Colaborar com a EAA e outros professores na partilha de boas práticas e estratégias de ensino;

- Inteirar-se das informações disponibilizadas sobre o modelo CAF Educação, contribuindo para o bom desenvolvimento de todo o processo.

3.5.4. Alunos

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

3.5.5. Pessoal Não Docente

- Responsabilidades:
  - Fornecer perspetivas sobre a gestão e o ambiente escolar;
  - 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 13 de e 24 de janeiro 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	1169	533	45,6%	13/01/2025	24/01/2025
Pais/EE	1138	630	55,4%	13/01/2025	24/01/2025
Parceiros e outras entidades	82	16	19,5%	13/01/2025	24/01/2025
PD	188	137	72,9%	13/01/2025	24/01/2025
PND	97	53	54,6%	13/01/2025	24/01/2025

Quando comparado com as restantes escolas onde o processo CAF Educação já foi implementado entre 2021 e 2024, as participações ficaram abaixo do esperado, excetuando as taxas de participação dos pais/EE:

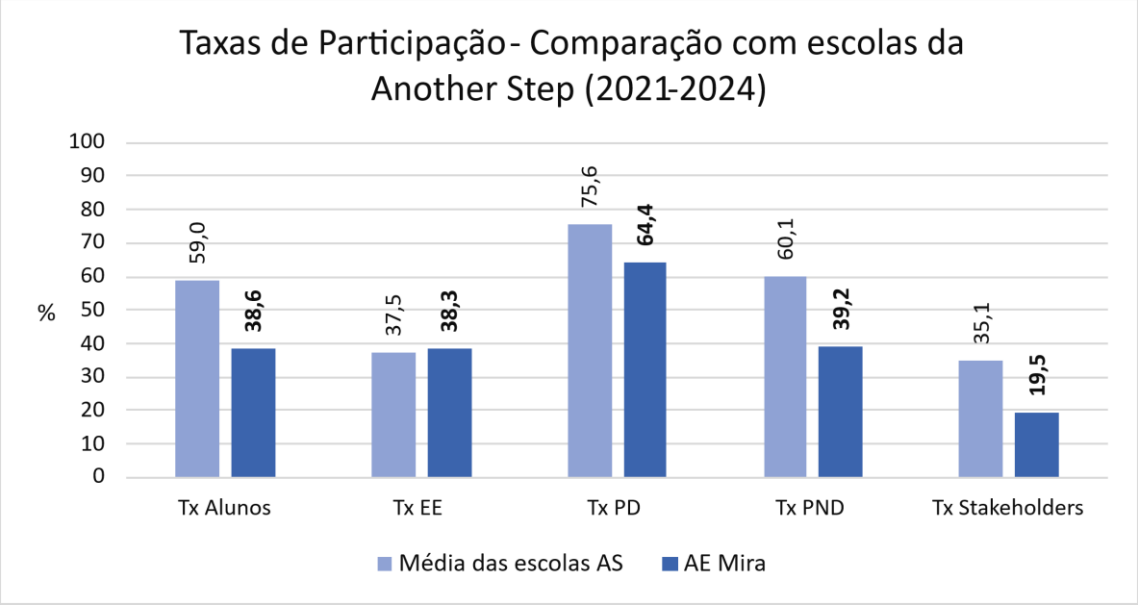


Figura 1 – Comparação das taxas de participação no processo CAF com resultados médios de outras escolas

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

Comparativamente, há grandes discrepâncias nas taxas de participação entre o pessoal docente (-11,2% do que a média das escolas da AS), alunos (-20,4%) e o pessoal não docente

(-20,9%), o que pode indicar dificuldades na mobilização destes grupos para os processos de autoavaliação e melhoria contínua, indiciando desconhecimento ou fraca importância dada aos processos de autoavaliação por estes públicos. Por outro lado, os encarregados de educação apresentam uma ligeira vantagem (+0,8%) face à média das escolas da Another Step, o que constitui um indicador positivo na relação escola-família. Por fim, os stakeholders revelam uma participação também bastante inferior à média (apenas 19,5% de participação), sugerindo a necessidade de reforçar a articulação com parceiros externos e a comunidade.

Importa, no futuro, encontrar formas de reforçar a adesão ao processo de avaliação por parte da comunidade educativa. Será de se analisar a forma como foi implementada a política de comunicação e identificar os constrangimentos que poderão ter levado a esta diminuição da participação.

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:				Áreas a melhorar			
CHECK Rever	Os processos definidos são monitorizados com base em indicadores relevantes e são revistos, de forma regular, com a colaboração das partes interessadas relevantes da organização.							
	Pontuação:							
ACT Ajustar	As ações corretivas e de melhoria são tomadas de acordo com os resultados da revisão, feita de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização.							
	Pontuação:							

Figura 2 – Critérios de Meios: Sistema de pontuação avançado

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

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

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

Figura 3 – Critérios de Resultados: Sistema de pontuação avançado

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

4.1.3. Resultado da CAF

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

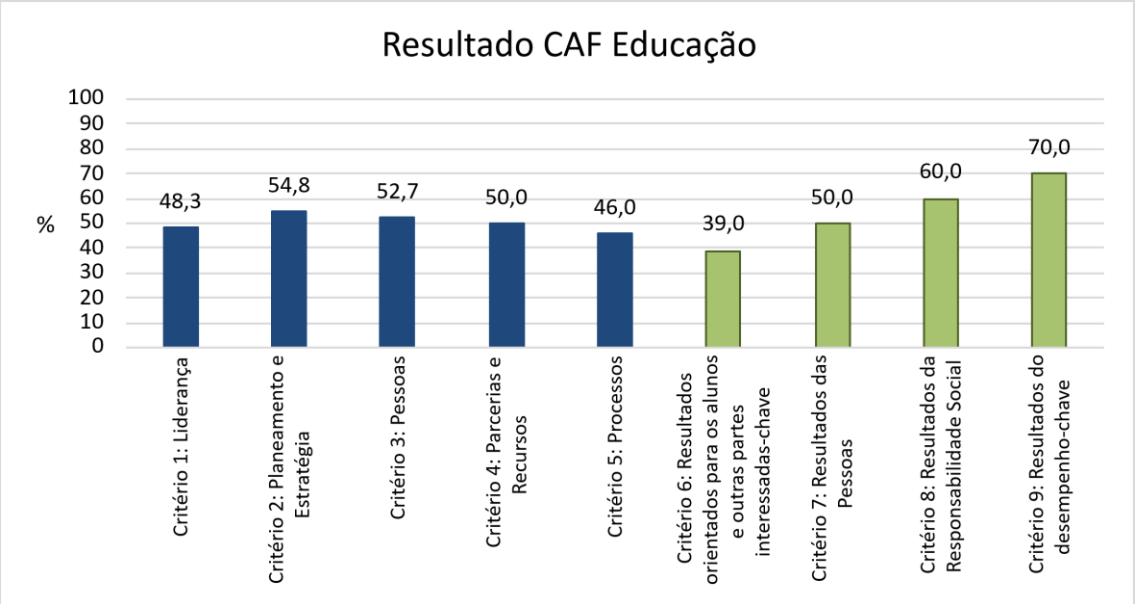


Figura 4 – Resultados da CAF Educação, por critério

A última aplicação global da CAF Educação, com todos os critérios e rigor definidos no modelo, foi em 2017/18. Apesar de ter sido há mais de 7 anos, tornando-se pouco fiável para uma comparação justa da sua evolução, ficam aqui alguns resultados:

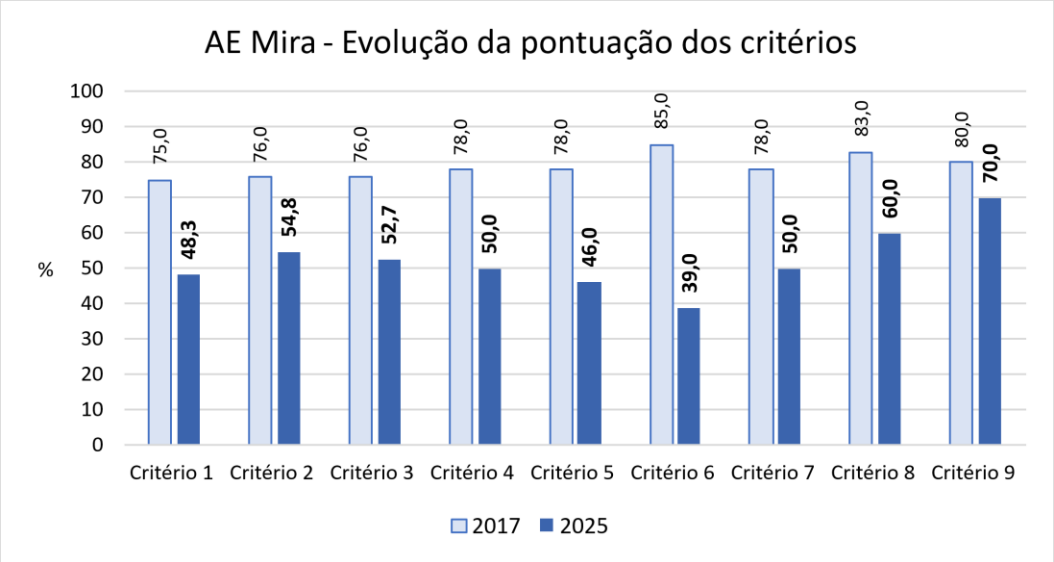


Figura 5 – Evolução dos resultados dos diferentes critérios nos últimos exercícios CAF

A Equipa de Autoavaliação entendeu que as evidências mobilizadas traduziam a melhoria de desempenho nos diferentes critérios, fruto do rigor de aplicação do modelo. A quebra obtida na aplicação da CAF em 2017, deveu-se essencialmente a duas situações:

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

Quando comparamos os resultados desta última aplicação da CAF com os resultados médios dos últimos anos das escolas que trabalham com Another Step, a escola obteve valores inferiores em todos os critérios de meios, em particular no Critérios 1 (Liderança) e 5 (Processos). Isto não quer dizer que a escola não tenha um bom desempenho nos critérios, mas que não consegui encontrar evidências sólidas desse bom trabalho (por exemplo, relatórios específicos). Quanto aos critérios de resultados, a diferença para com a média das escolas da AS não é tão significativa, excetuando os critérios 6 (Resultados orientados para os alunos e outras partes interessadas-chave, onde houve dificuldade de encontrar evidências da evolução dos resultados nos últimos anos) e 9 (Resultados do desempenho-chave, que é muito superior à média das escolas da AS no período analisado):

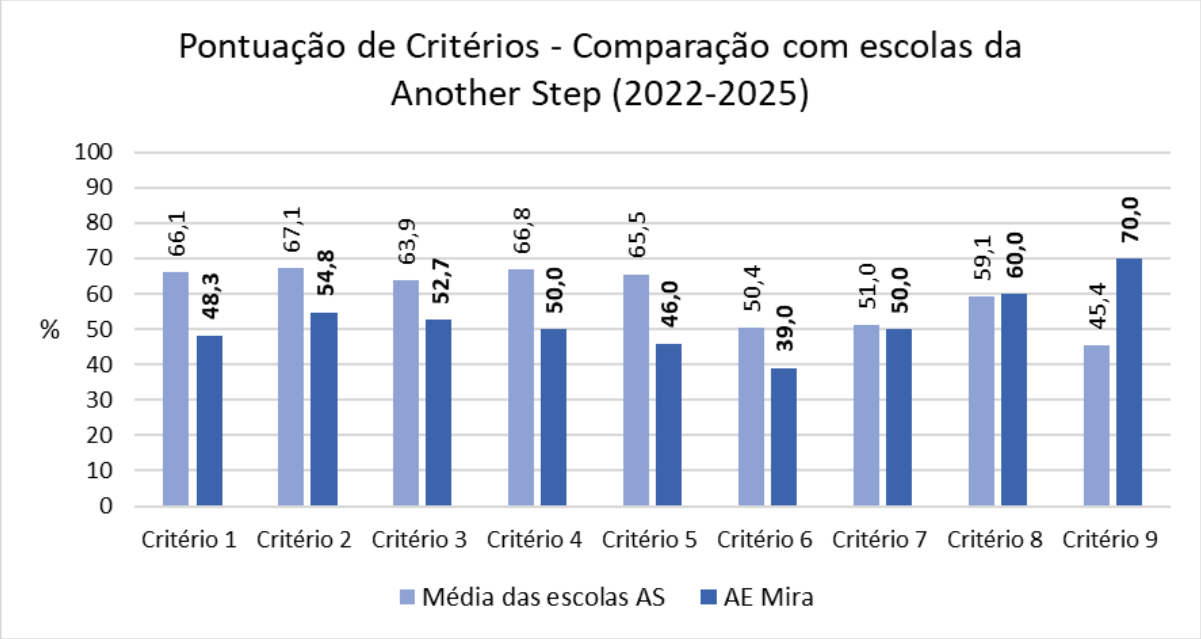


Figura 6 - Comparação dos resultados dos diferentes critérios da CAF com resultados médios de outras escolas acompanhadas pela Another Step

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

4.1.4. 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	**52,3**
Critérios de Meios	**50,3**
Critério 1. Liderança	**48,3**
1.1. Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores	50,0
1.2. Gerir a instituição de ensino e formação, o seu desempenho e a sua melhoria contínua	44,0
1.3. Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta	50,0
1.4. Gerir de forma eficaz as relações com as autoridades políticas e outras partes interessadas	49,0
Critério 2. Planeamento e estratégia	**54,8**
2.1. Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante	53,0
2.2. Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida	70,0
2.3. Comunicar e implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização e rever de forma regular	46,0
2.4. Planear, implementar e rever a inovação e a mudança	50,0

Critério 3. Pessoas	**52,7**
3.1. Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidade com o planeamento e a estratégia	58,0
3.2. Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais	50,0
3.3. Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar	50,0

Critério 4. Parcerias e recursos	**50,0**
4.1. Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações	50,0
4.2. Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos	50,0
4.3. Gerir os recursos financeiros	50,0
4.4. Gerir o conhecimento e a informação	50,0
4.5. Gerir os recursos tecnológicos	50,0
4.6. Gerir os recursos materiais	50,0

Critério 5. Processos	**46,0**
5.1. Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática	43,0
5.2. Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/partes interessadas	45,0
5.3. Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e formação e com outras organizações	50,0

Critérios de Resultados	**54,8**

Critério 6. Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave	**39,0**
6.1. Medições da perceção	38,0
6.2. Medições do desempenho	40,0

Critério 7. Resultados das pessoas	**50,0**
7.1. Medições da perceção	50,0
7.2. Medições do desempenho	50,0

Critério 8. Resultados da responsabilidade social	**60,0**
8.1. Medições da perceção	70,0
8.2. Medições do desempenho	50,0

Critério 9. Resultados do desempenho-chave	**70,0**
9.1. Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos	70,0
9.2. Resultados internos: nível de eficiência	70,0

Podemos verificar que, relativamente aos Meios, é no Critério 2. “Planeamento e Estratégia” que se obteve a pontuação mais elevada. É de esperar, normalmente, uma maior pontuação nos critérios de meios do que nos critérios de resultados, o que neste caso não aconteceu,

revelando a necessidade de um maior rigor na recolha de evidências do trabalho que o agrupamento faz.

Por outro lado, nos critérios de resultados, a pontuação maior foi obtida no Critério 9. "Resultados do desempenho-chave", revelando que, apesar de não terem sido aportadas evidências robustas aos critérios de meios, a EAA considera que a escola "produz" bons resultados.

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	**50 Pts**
PONTOS FORTES Divulgação eficaz da missão e visão (M01–M03); revisão periódica do Projeto Educativo (M04); conhecimento das dificuldades dos alunos e apoio efetivo (M06–M07); reuniões com professores e delegados de turma.	**PONTOS FRACOS** Pouco recurso do digital nas práticas letivas;ausência de um relatório formal de avaliação da eficácia da comunicação da missão e da visão, com base no feedback da comunidade educativa.
1.2 – Gerir a organização, o desempenho e a melhoria contínua	**44 Pts**
PONTOS FORTES Aplicação dos modelos CAF e EQAVET (M08–M09); clarificação de funções e chefias intermédias (M10–M11); promoção do trabalho colaborativo (M12); comunicação institucional eficaz (M13–M14).	**PONTOS FRACOS** Falta de intervenção rápida em espaços/equipamentos degradados; pouco incremento de novas parcerias; ausência de formalização dos processos de avaliação da gestão..
1.3 – Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta	**50 Pts**
PONTOS FORTES Comunicação eficaz e escuta ativa (M13, M15); atenção às necessidades dos colaboradores; inquéritos de satisfação (M25); valorização do trabalho em momentos-chave; alargamento da Equipa de Autoavaliação à comunidade.	**PONTOS FRACOS** Falta de consolidação das reuniões de trabalho com grupos de foco para recolha de sugestões.
1.4 - Gerir de forma eficaz as relações com o nível político e outras partes interessadas	**49 Pts**
PONTOS FORTES Relação sólida com autarquia e stakeholders (M20–M23); comunicação estratégica e diversificada (M13); envolvimento em redes e projetos locais; participação em concursos e projetos; promoção do mérito; viagens de estudo.	**PONTOS FRACOS** Falta de um sistema de avaliação da eficácia das parcerias e da comunicação institucional.
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 1 **Justificação da pontuação:** A liderança do Agrupamento apresenta sinais de compromisso com a melhoria contínua, nomeadamente através da aplicação de modelos de qualidade (CAF e EQAVET), da promoção do trabalho colaborativo e da valorização da missão e visão institucional. No entanto, a pontuação atribuída revela que muitas das práticas se encontram ainda em fase de estruturação ou carecem de sistematização. Persistem fragilidades na recolha estruturada de feedback dos stakeholders, na formalização de estratégias de reforço positivo e na avaliação da eficácia das parcerias. A liderança mostra-se mobilizadora, mas o ciclo PDCA não está ainda	**48,3 Pts**

CRITÉRIO 1: LIDERANÇA	
plenamente consolidado em todos os subcritérios, o que justifica uma pontuação global moderada.	

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	**53 Pts**
PONTOS FORTES Análise regular dos resultados académicos; aplicação de inquéritos CAF; reuniões da Equipa de Autoavaliação; reflexão sobre avaliação externa; envolvimento dos departamentos na definição de estratégias.	**PONTOS FRACOS** Contacto com os parceiros ainda pouco sistematizado; necessidade de definir plano de comunicação ativa com stakeholders (SM 2.1).
2.2 - Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida	**70 Pts**
PONTOS FORTES Duas Unidades de Apoio à Multideficiência; funcionamento do GAAF e EMAEI; avaliação periódica da eficácia das medidas; envolvimento dos departamentos na revisão dos documentos estruturantes; divulgação e implementação do Projeto Educativo.	**PONTOS FRACOS** Falta de articulação entre educação e emprego.
2.3 - Comunicar e implementar a estratégia e o planeamento em toda a organização e revê-los de forma regular	**46 Pts**
PONTOS FORTES Avaliação de todas as atividades implementadas; número de atividades do PAA; elaboração de relatórios com avaliação dos dinamizadores e público-alvo; alinhamento do PAA com o Projeto Educativo.	**PONTOS FRACOS** Falhas na comunicação antecipada das atividades.
2.4 - Planear, implementar e rever a inovação e a mudança	**50 Pts**
PONTOS FORTES Funcionamento da Engenho Lab e Sala LED; implementação do projeto de Autoavaliação – Modelo CAF; envolvimento da comunidade educativa; reuniões com grupos de foco.	**PONTOS FRACOS** Falta de avaliação do impacto das inovações com base em indicadores de eficácia pedagógica e satisfação dos utilizadores.
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 2 **Justificação da pontuação:** O desempenho da organização no domínio do Planeamento e Estratégia revela práticas em consolidação, com evidências de planeamento estratégico alinhado com os documentos orientadores e de envolvimento da comunidade educativa. No	**54,8 Pts**

CRITÉRIO 2: PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA	
entanto, a pontuação atribuída indica que muitas das ações se encontram ainda em fase de implementação ou carecem de sistematização. Persistem fragilidades na recolha estruturada de informação externa, na comunicação antecipada das atividades e na avaliação do impacto das inovações. A estratégia está definida, mas a sua operacionalização e monitorização exigem maior consistência e aprofundamento para garantir um ciclo de melhoria contínua mais robusto.	

Critério 3: Pessoas

CRITÉRIO 3: PESSOAS	
3.1 - Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidade com o planeamento e a estratégia	**58 Pts**
PONTOS FORTES Clareza e transparência no recrutamento; entrega de relatórios de autoavaliação docente; monitorização da avaliação de desempenho.	**PONTOS FRACOS** Falta de um manual de acolhimento para novos colaboradores.
3.2 - Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais	**50 Pts**
PONTOS FORTES Plano de formação docente; protocolo com o CFAE Beira Mar; apoio aos novos colaboradores; formação no uso de plataformas digitais.	**PONTOS FRACOS** Falta de avaliação do impacto das ações de formação na prática pedagógica.
3.3 - Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar	**50 Pts**
PONTOS FORTES Tempos comuns para articulação curricular; quadros de honra e valorização; plano de prevenção de riscos; política de privacidade e proteção de dados.	**PONTOS FRACOS** Falta de divulgação periódica de informações importantes ao pessoal não docente;
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 3 **Justificação da pontuação:** O Agrupamento evidencia práticas relevantes na gestão e valorização dos seus recursos humanos, com destaque para a transparência nos processos de recrutamento, a existência de planos de formação e o envolvimento dos colaboradores em processos de melhoria. No entanto, a pontuação atribuída revela que estas práticas estão ainda em fase de consolidação. Persistem lacunas na avaliação do impacto das formações, na sistematização do acolhimento de novos colaboradores e na monitorização do bem-estar organizacional. O envolvimento dos colaboradores é promovido, mas carece de mecanismos mais estruturados de feedback e reconhecimento. A maturidade organizacional neste critério está em desenvolvimento, justificando uma pontuação intermédia.	**52,7 Pts**

Critério 4: Parcerias e Recursos

CRITÉRIO 4: PARCERIAS E RECURSOS	
4.1 - Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações relevantes	**50 Pts**
PONTOS FORTES Estabelecimento de protocolos com múltiplos parceiros (empresas, instituições locais, nacionais e internacionais); ações de promoção da saúde física e mental.	**PONTOS FRACOS** Pouca comunicação institucional.
4.2 - Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos	**50 Pts**
PONTOS FORTES Participação ativa dos alunos no orçamento participativo; reuniões regulares com representantes dos alunos e pais; funcionamento do GAAF.	**PONTOS FRACOS** Falta de caixa de sugestões.
4.3 - Gerir os recursos financeiros	**50 Pts**
PONTOS FORTES Utilização de plataformas digitais (Inovar, SIGA); procedimentos formais de aquisição; descentralização de responsabilidades financeiras.	**PONTOS FRACOS** Pouca celeridade na planificação das atividades com antecedência para concursos públicos.
4.4 - Gerir o conhecimento e a informação	**50 Pts**
PONTOS FORTES Comunicação eficaz através de múltiplos canais; articulação curricular horizontal e vertical; acesso facilitado à informação por toda a comunidade.	**PONTOS FRACOS** Ausência de repositório interno de boas práticas.
4.5 - Gerir os recursos tecnológicos	**80 Pts**
PONTOS FORTES Apoio técnico por docentes TIC; utilização de tecnologias em ambientes educativos inovadores (Sala do Futuro, Sala LED); gestão integrada via plataformas digitais.	**PONTOS FRACOS** Horário da equipa TIC insuficiente; ausência de inventário anual com plano de renovação.

CRITÉRIO 4: PARCERIAS E RECURSOS	
4.6 - Gerir os recursos materiais	**50 Pts**

PONTOS FORTES	**PONTOS FRACOS**
Melhoria das instalações após obras de requalificação; implementação de medidas de acessibilidade; projeto Eco-Escolas.	**FALTA DE A**cessos e estacionamento para pessoas com mobilidade reduzida.

PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 4	**50,0 Pts**
Justificação da pontuação: O Agrupamento apresenta práticas em todas as dimensões do critério, mas muitas estão ainda em fase de estruturação. As parcerias existem, mas carecem de mecanismos formais de gestão e avaliação. A articulação com alunos e encarregados de educação é positiva, embora pouco sistematizada. A gestão dos recursos financeiros, tecnológicos e materiais revela procedimentos funcionais, mas sem evidência clara de monitorização da eficácia ou impacto. A comunicação interna está operacional, mas a gestão do conhecimento não está consolidada. A pontuação reflete uma prática generalizada, mas com maturidade organizacional ainda em desenvolvimento	

Critério 5: Processos

CRITÉRIO 5: PROCESSOS	
5.1 - Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática	**43 Pts**
PONTOS FORTES Consistência do trabalho colaborativo entre docentes; envolvimento dos alunos em atividades de enriquecimento educativo; divulgação dos critérios de avaliação.	**PONTOS FRACO** Pouco recurso ao digital.
5.2 - Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/partes interessadas	**45 Pts**
PONTOS FORTES Modernização de procedimentos com a generalização do programa INOVAR; envolvimento da comunidade educativa em projetos transversais.	**PONTOS FRACOS** Ausência de atividades extracurriculares promovidas pela associação de pais; falta de sistema eletrónico de gestão de reclamações.
5.3 - Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e com outras organizações relevantes	**50 Pts**
PONTOS FORTES Mobilização de parcerias/protocolos com entidades externas; captação de financiamento no âmbito do POCH.	**PONTOS FRACOS** Pouca diversificação de locais de estágio para alunos do ensino profissional.
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 5 **Justificação da pontuação:** O Agrupamento evidencia práticas na gestão dos seus processos, com destaque para o trabalho colaborativo entre docentes e a modernização administrativa. No entanto, a coordenação interna e externa dos processos ainda carece de maior sistematização e monitorização. Persistem lacunas na inovação pedagógica, na gestão de reclamações e na articulação com os parceiros externos. A pontuação atribuída reflete uma prática em consolidação, com potencial de melhoria através da formalização de procedimentos e da avaliação sistemática dos impactos.	**46,0 Pts**

Critério 6: Resultados orientados para os cidadãos/clientes

CRITÉRIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS CIDADÃOS/CLIENTES	
6.1 - Medições da perceção	**38 Pts**
PONTOS FORTES Boa perceção global da imagem institucional; envolvimento dos alunos nos processos de decisão; comunicação clara e acessível.	**PONTOS FRACOS** Falta de evidências robustas para sustentar a melhoria percebida; necessidade de melhorar a acessibilidade física (rampas, elevadores); reforçar a comunicação estratégica com os stakeholders; ausência de sistema formal de gestão de reclamações.
6.2 - Medições do desempenho	**40 Pts**
PONTOS FORTES Tendência positiva no ingresso no ensino superior; utilização de espaços inovadores (Sala LED e Engenho Lab).	**PONTOS FRACOS** Falta de indicadores de desempenho relacionados com serviços administrativos e apoio ao aluno.
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 6 **Justificação da pontuação:** O Agrupamento de Escolas de Mira apresenta resultados positivos na perceção da comunidade educativa, com destaque para a imagem institucional e o envolvimento dos alunos. A taxa de ingresso no ensino superior e a utilização de espaços inovadores reforçam a tendência de melhoria. No entanto, persistem fragilidades na acessibilidade física, na gestão de reclamações e na comunicação estratégica. Apesar de se registarem práticas relevantes no envolvimento dos alunos e na modernização de espaços educativos, a ausência de evidências sistematizadas e robustas limita a fiabilidade da análise dos resultados. A pontuação atribuída reflete um desempenho em evolução, com margem para consolidação através da formalização de mecanismos de monitorização e reforço da inclusão.	**39,0 Pts**

Critério 7: Resultados orientados para os cidadãos/clientes

CRITÉRIO 7: RESULTADOS ORIENTADOS PARA AS PESSOAS	
7.1 - Medições da perceção	**50 Pts**
PONTOS FORTES Melhoria da imagem global da escola segundo os inquéritos; envolvimento dos grupos de foco nos processos de tomada de decisão; realização periódica de reuniões com os diferentes grupos da comunidade escolar.	**PONTOS FRACOS** Falta de indicadores sobre o envolvimento dos colaboradores em atividades extracurriculares; ausência de dados sobre conflitos de interesses e comportamento ético; necessidade de reforçar mecanismos de consulta e diálogo sistemático.
7.2 - Medições do desempenho	**50 Pts**
PONTOS FORTES Existência de mecanismos para assegurar permutas em caso de faltas; sugestões dos delegados de turma são discutidas e atendidas; realização periódica de assembleias de delegados; inquéritos de satisfação aplicados aos alunos.	**PONTOS FRACOS** Falta de indicadores sobre motivação, reconhecimento e desenvolvimento de competências dos colaboradores; ausência de dados sobre participação voluntária em ações de responsabilidade social; necessidade de sistematizar a análise de absentismo e reclamações.
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 7 **Justificação da pontuação:** A instituição apresenta práticas consistentes de auscultação e envolvimento dos colaboradores, com destaque para os grupos de foco e os inquéritos de satisfação. No entanto, a ausência de indicadores sistemáticos sobre motivação, reconhecimento e desenvolvimento de competências limita a profundidade da análise. A pontuação atribuída reflete um desempenho estável, com potencial de melhoria através da formalização de métricas e da monitorização regular de aspetos críticos do clima organizacional.	**50,0 Pts**

Critério 8: Resultados de responsabilidade social

CRITÉRIO 8: RESULTADOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	
8.1 - Medições da perceção	**70 Pts**
PONTOS FORTES Existência de protocolos com clubes locais e ações de apoio a alunos carenciados; envolvimento da comunidade educativa em projetos como Eco-Escolas, Clube Europeu, eTwinning e Clube Ciência Viva; participação no Parlamento dos Jovens.	**PONTOS FRACOS** Falta de sistematização na recolha de perceções sobre reputação institucional e impacto ambiental; ausência de indicadores sobre transparência e ética institucional; necessidade de reforçar a comunicação pública sobre ações de responsabilidade social.
8.2 - Medições do desempenho	**50 Pts**
PONTOS FORTES Manual de acolhimento multilingue para alunos estrangeiros; criação de equipa de voluntários para integração; contratação de mediadora linguística e cultural; implementação do Projeto PES com ações sobre saúde, sexualidade, bullying, ansiedade e outros temas sociais.	**PONTOS FRACOS** Falta de indicadores regulares sobre o impacto das ações; ausência de dados sobre relações com autoridades locais e participação em eventos externos; necessidade de monitorizar e avaliar sistematicamente os resultados das práticas de responsabilidade social.
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 8 **Justificação da pontuação:** Apesar da existência de práticas relevantes e iniciativas com impacto social, como o Projeto PES e os protocolos com entidades locais, a análise revela uma carência significativa de evidências robustas e sistematizadas que sustentem a avaliação dos resultados. A ausência de indicadores comparativos, relatórios de impacto e dados longitudinais limita a fiabilidade da autoavaliação. A pontuação atribuída reflete um desempenho com potencial, mas ainda em fase de consolidação, exigindo maior formalização e monitorização das ações.	**60,0 Pts**

Critério 9: Resultados de responsabilidade social

CRITÉRIO 9: RESULTADOS DO DESEMPENHO-CHAVE	
9.1 - Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos	**70 Pts**
PONTOS FORTES Existência de relatórios anuais de sucesso e insucesso por ciclo, disciplina e ano de escolaridade; análise dos dados de acesso ao ensino superior; ações inspetivas com propostas de melhoria; presença de quadros de mérito e valor; reuniões regulares de reflexão sobre resultados.	**PONTOS FRACOS** Falta de comparações sistemáticas com outras instituições; ausência de indicadores sobre contratos/acordos com autoridades; escassez de dados sobre impacto de medidas pedagógicas específicas; necessidade de maior formalização na monitorização dos resultados externos.
9.2 - Resultados internos: nível de eficiência	**70 Pts**
PONTOS FORTES Relatórios de contas e prestação de serviços; parcerias diversificadas com universidades, empresas e associações; certificações como EQAVET e Escola Amiga da Criança; ações inspetivas com relatórios de melhoria; evidência de gestão eficiente dos recursos.	**PONTOS FRACOS** Falta de indicadores sobre custos por aluno e eficiência por área disciplinar; ausência de benchmarks externos; escassez de dados sobre impacto financeiro das parcerias; necessidade de reforçar a monitorização da eficácia dos processos internos e da gestão orçamental.
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 9 **Justificação da pontuação:** O Agrupamento apresenta resultados consistentes em áreas-chave como sucesso escolar, acesso ao ensino superior e certificações externas. A existência de relatórios periódicos e ações inspetivas reforça a credibilidade dos dados. Por outro lado, a ausência de comparações externas, indicadores financeiros detalhados e métricas de eficiência limita a robustez da avaliação. A pontuação atribuída reflete um desempenho sólido, mas ainda com margem para aprofundar a análise e a transparência dos resultados.	**70,0 Pts**

4.3. Síntese da Autoavaliação CAF Educação

A autoavaliação realizada posiciona o Agrupamento de Escolas de Mira num patamar intermédio de desenvolvimento organizacional, com práticas consolidadas em algumas áreas e fragilidades evidentes noutras. A liderança e o planeamento estratégico revelam esforço de alinhamento com os princípios da CAF, mas os resultados obtidos nos critérios de meios e no critério 6 (processos) indicam que há ainda um caminho relevante a percorrer para consolidar práticas de gestão eficazes e sustentáveis.

Destacam-se como principais pontos fortes:

- Existência de documentos estruturantes (PE, PAA, RI, PADDE) com alinhamento estratégico;
- Consolidação de práticas de inovação pedagógica e digital (Engenho Lab, Sala LED);
- Comunicação regular com a comunidade educativa (email semanal do diretor, redes sociais, website);

- Envolvimento dos alunos e pais/EE em processos participativos (orçamento participativo, assembleias de delegados);
- Parcerias relevantes com instituições locais, nacionais e internacionais;
- Implementação do modelo EQAVET e início da aplicação do modelo CAF;
- Existência do GAAF com ações de promoção da saúde física e mental;
- Elevada taxa de ingresso no ensino superior nos últimos três anos.

As áreas de melhoria identificadas apontam para a necessidade de:

- Melhorar a recolha de evidências que demonstrem evolução sustentada da perceção e dos resultados. A mera existência de práticas não é suficiente para justificar a melhoria.
- Melhorar a gestão de processos. Estes estão identificados e parcialmente implementados, mas não são geridos de forma sistemática nem avaliados com base em indicadores. Há ausência de documentação formal e de coordenação transversal eficaz.
- Embora existam múltiplos protocolos, não há evidência de relatórios que analisem o impacto ou eficácia dessas parcerias. A sua existência não garante resultados positivos.
- Apesar da utilização de plataformas digitais, não há um sistema formal de gestão do conhecimento nem repositório de boas práticas.

4.4. Ações de melhoria implementadas durante a Autoavaliação

As ações de melhoria já implementadas durante o processo de AA foram as seguintes:

- Realização de ajustes nos questionários CAF, enviados aos diferentes grupos de foco;
- **SABERES COMPARTILHADOS - Projeto de Supervisão Colaborativa**: Implementação do projeto de supervisão pedagógica colaborativa no 1.º Ciclo do Ensino Básico que se revelou uma experiência enriquecedora, promotora do desenvolvimento profissional docente e da melhoria das práticas pedagógicas. Através da articulação entre colegas, da partilha de experiências e da reflexão conjunta, foi possível criar dinâmicas de trabalho mais coesas, centradas nas necessidades dos alunos e orientadas para a promoção de aprendizagens significativas. A adesão e o envolvimento dos docentes demonstraram o potencial transformador da supervisão colaborativa, reforçando a importância da sua continuidade como estratégia estruturante para a melhoria da qualidade do ensino. As educadoras de infância manifestam a sua disponibilidade para integrar o projeto no próximo ano letivo;
- **EduLabs Mira:** Inauguração da Sala LED (Escola Básica de Mira) e da Sala Engenho Lab (Escola Secundária) no dia 7 de maio de 2025. Ação de Formação de Curta Duração no laboratório LED, situado na Escola Básica de Mira, no dia 23 de maio de 2025. Ação de Formação de Curta Duração no laboratório Engenho Lab, no dia 2 de julho de 2025. Ação de formação a 11 de setembro de 2025, no Engenho Lab (Escola Secundária) e no Laboratório LED (Escola Básica de Mira), tendo em vista a promoção e a utilização destes espaços pelos novos docentes;

- **Plano de Acolhimento:** Elaboração do Plano de Acolhimento Multilingue e constituição de equipas de alunos voluntários para acompanhamento e estabelecimento de uma rede de apoio para alunos estrangeiros.

5. Conclusões e próximos passos

5.1. Conclusões

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

Critério 1: Liderança

A liderança da escola apresenta práticas consolidadas de orientação estratégica, com missão, visão e valores bem definidos e divulgados. Utiliza modelos de qualidade como a CAF e o EQAVET, promove o envolvimento das estruturas intermédias e aposta na comunicação com a comunidade educativa. Existe proximidade entre Direção e colaboradores, com reuniões regulares e escuta ativa. No entanto, identificam-se oportunidades de melhoria na sistematização do feedback interno e na monitorização do impacto das parcerias. As pontuações variam entre 80 e 85, refletindo uma liderança comprometida e em consolidação no ciclo PDCA.

Critério 2: Planeamento e Estratégia

A escola apresenta uma cultura de planeamento robusta e bem alinhada com a informação recolhida junto das partes interessadas. Os documentos estratégicos (PE, PAA, PADDE, PAM) estão coerentemente articulados e são regularmente revistos. Há clareza na definição de objetivos, metas e indicadores, com envolvimento alargado da comunidade educativa. A inovação é promovida através de práticas digitais e projetos europeus. As sugestões de melhoria centram-se na reformulação do PE e na sistematização da divulgação de projetos. As pontuações atribuídas situam-se entre 85 e 90, evidenciando um planeamento eficaz e orientado para a melhoria contínua.

Critério 3: Pessoas

A escola valoriza o envolvimento dos colaboradores, tenta promover condições de trabalho favoráveis e adota práticas de gestão que tentam permitir a conciliação entre vida pessoal e profissional. Existe um manual de acolhimento multilingue, reuniões de integração e uma política de horários sensível às necessidades individuais. A formação contínua é planeada com base nas necessidades identificadas, e há participação em processos de inovação pedagógica. Ainda assim, há espaço para efetuar diversas melhorias, desde logo no âmbito da promoção de condições de trabalho mais favoráveis, da conciliação entre vida pessoal e profissional, da sistematização do reforço positivo e da recolha estruturada de feedback. As pontuações atribuídas variam entre 80 e 85, refletindo uma abordagem consistente e em fase de consolidação.

Critério 4: Parcerias e Recursos

A escola estabelece parcerias relevantes com instituições locais, empresas e instituições de ensino superior, destacando-se o desenvolvimento de projetos como o Eco-Escolas. Valoriza o envolvimento de alunos e encarregados de educação, promove uma gestão eficaz dos recursos financeiros, tecnológicos e materiais e aposta na acessibilidade e sustentabilidade. A comunicação é assegurada por vários canais, incluindo plataformas digitais. Sugere-se reforçar a monitorização do impacto das parcerias e a divulgação sistemática das ações de

responsabilidade social. As pontuações situam-se entre 80 e 85, evidenciando práticas sólidas com potencial de melhoria estratégica.

Critério 5: Processos

A escola identifica os responsáveis pelos processos e define equipas de trabalho com atribuições claras. Os objetivos e indicadores estão presentes nos documentos estratégicos, e as medidas de apoio aos alunos revelam compromisso com o sucesso educativo. Existe envolvimento dos alunos e EE na melhoria dos serviços e são promovidas boas práticas de acessibilidade e acolhimento. A articulação com entidades externas é valorizada, com destaque para o acompanhamento dos alunos em FCT. As sugestões centram-se na sistematização dos processos de monitorização e feedback. As pontuações variam entre 80 e 85, demonstrando consistência e foco na melhoria contínua.

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

A escola aplica regularmente inquéritos de satisfação aos alunos e encarregados de educação, através dos questionários CAF e da auscultação em reuniões formais. Monitoriza os percursos escolares e pós-escolares dos alunos do ensino profissional, com dados recolhidos via EQAVET e ENES. No entanto, a análise comparativa externa é ainda incipiente e falta diversificar os formatos e canais de devolução da informação aos alunos. Sugere-se a introdução de mecanismos mais visuais e acessíveis. As pontuações atribuídas (70 em ambos os subcritérios) indicam práticas implementadas, mas com margem clara para evolução.

Critério 7: Resultados das Pessoas

A escola aplica periodicamente questionários CAF ao pessoal docente e não docente, registando uma taxa satisfatória de resposta e uma perceção positiva do ambiente de trabalho. São valorizadas medidas de conciliação entre vida pessoal e profissional, bem como projetos de responsabilidade social. No entanto, a monitorização de indicadores internos, como o tratamento de reclamações e absentismo, carece de sistematização. Foi proposta a criação de instrumentos de registo e análise. As pontuações variam entre 70 e 80, evidenciando um ambiente organizacional saudável, mas com espaço para reforço da eficácia dos mecanismos de medição.

Critério 8: Resultados da Responsabilidade Social

A escola desenvolve diversas ações de responsabilidade social e ambiental, como o projeto Eco-Escolas, campanhas solidárias e apoio a alunos desfavorecidos. Recolhe perceções da comunidade educativa através de questionários CAF e de projetos específicos, mas ainda sem uma sistematização sólida da análise do impacto e da imagem institucional. A divulgação das ações sociais carece de maior regularidade e planeamento estratégico. A cobertura mediática é monitorizada em número, mas não em grau ou qualidade. As pontuações atribuídas (50 e 60) revelam práticas com impacto, mas apontam para a necessidade de reforço na avaliação e comunicação dos resultados.

Critério 9: Resultados do Desempenho-Chave

A escola apresenta indicadores externos positivos, como a classificação de “Muito Bom” na avaliação externa de 2019/20 e a certificação EQAVET. Existem dados sobre taxas de abandono, mérito e sucesso, embora se registe uma tendência de decréscimo dos resultados

internos dos alunos. A nível interno, destacam-se parcerias estratégicas com instituições de ensino superior e empresas locais, regionais e nacionais. Falta, no entanto, sistematizar instrumentos de monitorização da eficácia das parcerias e estabelecer comparações externas regulares. As pontuações atribuídas (75 e 70) demonstram compromisso com o desempenho, mas também potencial de reforço na análise estratégica de resultados.

5.2. Fatores críticos de sucesso

A equipa de autoavaliação da escola, 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, parceiros, outros). A colaboração e o diálogo aberto são essenciais para identificar pontos fortes e fracos, fomentando elevadas taxas de participação nas atividades e questionários previstos.
3. **Planeamento estratégico:** O processo de autoavaliação deve estar alinhado com o planeamento estratégico da escola, com objetivos claros e mensuráveis.
4. **Acesso a evidências:** É fundamental a existência de um espaço centralizado para a recolha de evidências em formato desmaterializado e estruturado, como recolha de indicadores por um período de tempo nunca inferior a 5 anos. A facilidade de acesso posterior a estes dados, pela EAA, é fundamental para a avaliação e pontuação no âmbito do ciclo PDCA.
5. **Comunicação e transparência:** Os resultados da autoavaliação devem ser comunicados de forma célere, clara e transparente a toda a comunidade escolar, promovendo o debate, o envolvimento e a construção de um sentido de prestação de contas e de responsabilidade coletiva pela melhoria da escola.
6. **Formação:** A Equipa de Autoavaliação valorizou a formação recebida sobre os princípios e práticas da autoavaliação com o modelo CAF educação, bem como sobre as ferramentas e metodologias utilizadas.
7. **Monitorização e avaliação:** A autoavaliação não se encerra com a produção do relatório e do Plano de Ações de Melhoria. É fundamental estabelecer mecanismos de monitorização regular e acompanhamento das ações de melhoria, garantindo que os resultados sejam efetivos e sustentados por evidências.

5.3. Constrangimentos identificados

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

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

5.4. Próximos passos

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

1. **Divulgação e comunicação dos resultados:** O presente relatório deve ser partilhado com a comunidade educativa (professores, alunos, pais/EE, pessoal não docente e parceiros) de forma clara e transparente.
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 pré-definidos. 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.