



**Agrupamento de Escolas Proença-a-Nova,
Proença-a-Nova**

RELATÓRIO DA AUTOAVALIAÇÃO CAF

MODELO CAF EDUCAÇÃO

Assunto

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

Equipa de Autoavaliação
09/02/2026

Apoio



Equipa de autoavaliação

Área/Função	Nome
Coordenadora da EAA - Docente	Maria João Henriques Pereira
Representante da Educação pré-escolar -Docente	Maria Helena Valente Santos Breia
Representante do 1ºCEB -Docente	Maria do Rosário Alves Dias
Representante do 2ºCEB -Docente	Carlos Manuel da Silva Salvado
Representante do 3ºCEB -Docente	Carla Isabel Monteiro Gonçalves Nunes da Silva
Representante do Ensino Secundário- Docente	Ana Rita Lopes Ruivo (2024/25); Célia Maria Guardado Antunes Rolo Santiago (2025/26)
Representantes dos Cursos Profissionais- Docente	Jorge Mateus Simão Santos
Professor Bibliotecário	Jorge Antunes Santiago
Representante dos Assistentes Técnicos	Luís Manuel Silva Lourenço
Representante dos Assistentes Operacionais	Diamantino Pereira Martins (2024/25); Leonor de Fátima Almeida da Cruz Mota (2025/26)
Representante dos Alunos	Matilde Sebastião Oliveira (2024/25); Laura Rodrigues Nogueira (2025/26)
Representante dos Pais/Encarregados de Educação	Paula Cristina Valério Sequeira
Representante da Comunidade/Stakeholders	João Crisóstomo Pereira Cavalheiro Manso
Representante da Comunidade/Stakeholders	Paula Cristina Marques Balau Esteves

Responsabilidade sobre o documento

RELATÓRIO CAF

Elaborado por:	Equipa de Autoavaliação	Em:	09/02/2026
Verificado por:	Diretor	Em:	13/03/2026
Aprovado por:	Conselho Pedagógico	Em:	17/03/2026
Revisões	Data	Secção revista	Motivo da alteração
0	09/02/2026	--	Criação do documento
Versão atual	Ver. 1	Referência	

Uso Ético e Responsável da Inteligência Artificial

Na Another Step, o recurso a ferramentas de inteligência artificial é parte integrante de uma estratégia consciente e responsável de apoio à análise, à investigação e à produção de conteúdos, o mesmo se aplicando às gravações automáticas e transcrições via Teams (ou similar). A utilização destas tecnologias visa potenciar a qualidade, a clareza e a eficiência do trabalho desenvolvido, mantendo sempre a primazia do pensamento humano e o controlo integral do processo criativo por parte dos consultores e formadores. A inteligência artificial é usada como instrumento de apoio, nunca como substituto da autoria ou da reflexão crítica que sustentam os nossos projetos.

As interações com sistemas de IA seguem princípios de ética digital, confidencialidade e respeito pela propriedade intelectual. Todas as ferramentas são utilizadas em contexto seguro, com licenças institucionais e políticas de proteção de dados rigorosas. Desta forma, garantimos que os resultados apresentados traduzem o esforço cognitivo e investigativo genuíno da equipa da Another Step, reforçando o compromisso com a integridade, a transparência e a qualidade do nosso trabalho.

Índice

USO ÉTICO E RESPONSÁVEL DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL	2
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	5
DEFINIÇÃO DE TERMOS	7
1. SUMÁRIO EXECUTIVO	9
1.1. OBJETIVO	9
1.2. METODOLOGIA UTILIZADA	9
1.3. PRINCIPAIS RESULTADOS	9
1.4. RECOMENDAÇÕES	10
2. ENQUADRAMENTO.....	12
2.1. O PROJETO NA ORGANIZAÇÃO	12
2.2. ÂMBITO DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO	13
2.3. OBJETIVOS DA AUTOAVALIAÇÃO	14
3. PREPARAÇÃO E CONDUÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO (AA).....	15
3.1. ETAPAS DA AA.....	15
(1) Planear a Autoavaliação	18
(2) Criar a Equipa de Autoavaliação	18
(3) Divulgar o Projeto de Autoavaliação	18
(4) Organizar a Formação	18
(5) Realizar a Autoavaliação	18
(6) Elaborar o Relatório da Autoavaliação	19
(7) Elaborar o Plano de Ações de Melhoria	19
(8) Divulgar o Plano de Ações de Melhorias.....	19
(9) Implementar o Plano de Melhorias.....	19
(10) Planear a Autoavaliação Seguinte	20
3.2. PLANO DE COMUNICAÇÃO	20
3.3. RECURSOS MATERIAIS E HUMANOS	23
3.3.1. Recursos Humanos	23
3.3.2. Recursos Materiais	23
3.4. EQUIPA DE AUTOAVALIAÇÃO	24
3.5. COLABORAÇÃO DOS INTERVENIENTES	24
3.5.1. Equipa de Autoavaliação (EAA).....	25
3.5.2. Direção	25
3.5.3. Professores.....	25
3.5.4. Alunos.....	25
3.5.5. Pessoal Não Docente.....	26
3.5.6. Stakeholders Externos, Pais/EE, Comunidade Local e Parceiros	26
4. RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO.....	27
4.1. RESULTADOS QUANTITATIVOS	27
4.1.1. Taxas de participação.....	27
4.1.2. Sistema de pontuação usado.....	28
4.1.3. Resultado da CAF.....	30
4.1.4. Pontuação dos critérios.....	32
4.2. RESULTADOS QUALITATIVOS	35
Critério 1: Liderança	36

<i>Critério 2: Planeamento e estratégia</i>	<i>37</i>
<i>Critério 3: Pessoas.....</i>	<i>38</i>
<i>Critério 4: Parcerias e Recursos.....</i>	<i>39</i>
<i>Critério 5: Processos</i>	<i>41</i>
<i>Critério 6: Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave</i>	<i>42</i>
<i>Critério 7: Resultados das Pessoas</i>	<i>43</i>
<i>Critério 8: Resultados da responsabilidade social</i>	<i>44</i>
<i>Critério 9: Resultados do desempenho-chave</i>	<i>45</i>
4.3. SÍNTESE DA AUTOAVALIAÇÃO CAF EDUCAÇÃO.....	46
4.4. AÇÕES DE MELHORIA IMPLEMENTADAS DURANTE A AUTOAVALIAÇÃO	47
5. CONCLUSÕES E PRÓXIMOS PASSOS.....	49
5.1. CONCLUSÕES.....	49
5.2. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	50
5.3. CONSTRANGIMENTOS IDENTIFICADOS.....	51
5.4. PRÓXIMOS PASSOS	51
ANEXOS	53
BIBLIOGRAFIA E FONTES CONSULTADAS.....	54

Índice de figuras

FIGURA 1 – COMPARAÇÃO DAS TAXAS DE PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO CAF COM RESULTADOS MÉDIOS DE OUTRAS ESCOLAS	27
FIGURA 2 – EVOLUÇÃO DAS TAXAS DE PARTICIPAÇÃO NOS ÚLTIMOS EXERCÍCIOS CAF	28
FIGURA 3 – CRITÉRIOS DE MEIOS: SISTEMA DE PONTUAÇÃO AVANÇADO	29
FIGURA 4 – CRITÉRIOS DE RESULTADOS: SISTEMA DE PONTUAÇÃO AVANÇADO	30
FIGURA 5 – RESULTADOS DA CAF EDUCAÇÃO, POR CRITÉRIO.....	30
FIGURA 6 – EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS DA CAF EDUCAÇÃO, POR CRITÉRIO.....	31
FIGURA 7 – COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS DOS DIFERENTES CRITÉRIOS DA CAF COM RESULTADOS MÉDIOS DE OUTRAS ESCOLAS ACOMPANHADAS PELA ANOTHER STEP	32

Índice de tabelas

TABELA 1 – CRONOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO CAF (AJUSTADO).....	16
TABELA 2 – PLANO DE COMUNICAÇÃO DO PROCESSO CAF (AJUSTADO).....	21
TABELA 3 – TAXAS DE PARTICIPAÇÃO POR PÚBLICO-ALVO.....	27
TABELA 4 – PONTUAÇÃO OBTIDA POR CRITÉRIO E SUBCRITÉRIO	33

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.angep.gov.pt).
CAF	Common Assessment Framework (Estrutura Comum de Avaliação): modelo de gestão da qualidade e da melhoria para organizações públicas.
CAF-Educação.....	Modelo CAF (<i>Common Assessment Framework</i> , em português: Estrutura Comum de Avaliação) adaptado para as organizações educativas (versão 2013). Poderá encontrar informação mais detalhada sobre o modelo no site oficial da CAF em Portugal (https://www.caf.dgaep.gov.pt/).
DGAEP	Direção Geral da Administração e do Emprego Público (https://www.dgaep.gov.pt/).
EAA	Equipa de autoavaliação (do observatório de qualidade ou equivalente), sobre a qual recaem as tarefas de coordenação do processo de autoavaliação na organização. É constituída por vários elementos: alunos, pais/EE, docentes, não docentes e parceiros.
EQAVET	Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais (http://www.qualidade.angep.gov.pt). European Quality Assurance in Vocational Education and Training.
EE ou Pais/EE.....	Pais e/ou Encarregados de Educação das crianças/alunos.
EFQM	European Foundation for Quality Management (https://www.efqm.org/).
EIPA	European Institute of Public Administration, entidade europeia responsável pela definição e evolução do modelo CAF para as organizações públicas europeias, onde se incluem as organizações educativas (https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/).
GAA.....	Grelha de autoavaliação, produzido pela EAA.
IGEC.....	Inspeção Geral da Educação e Ciência (https://www.igec.mec.pt).
PADDE	Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital das Escolas. Tem por base o quadro conceptual dos documentos orientadores desenvolvidos pela Comissão Europeia, designadamente o DigCompEdu e o DigCompOrg.
PAM.....	Plano de ações de melhoria.

PASEO	Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.
PD	Pessoal docente.
PDCA	Ciclo PDCA (Plan – Planear, Do – Executar, Check – Monitorizar e rever e ACT – Ajustar).
PEA/PEE	Projeto Educativo de Agrupamento ou de escola não agrupada.
PND	Pessoal Não Docente.
TEIP	Territórios Educativos de Intervenção Prioritária. O Programa TEIP3 (regulado pelo Despacho Normativo n.º 20/2012, de 3 de outubro) é uma iniciativa que visa apoiar os agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas que se localizam em territórios económica e socialmente desfavorecidos, marcados pela pobreza e exclusão social, onde a violência, a indisciplina, o abandono e o insucesso escolar mais se manifestam. São objetivos centrais do programa a prevenção e redução do abandono escolar precoce e do absentismo, a redução da indisciplina e a promoção do sucesso educativo de todos os alunos.
TQM	<i>Total Quality Management</i> (Gestão da Qualidade Total), estratégia de administração orientada para criar consciência de qualidade em todos os processos organizacionais.

Definição de termos¹

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

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

- Comunidade educativa...Conjunto mais alargado de atores que extravasa a comunidade escolar, constituído por pessoas/instituições que pertencem à própria escola/agrupamento de escolas, e outras que lhes sejam externas. Esta comunidade compreende, igualmente, os representantes dos municípios e das organizações e associações que desenvolvem atividades no âmbito social, económico, cultural e científico e se mostram interessados no processo educativo local (e regional) da escola/agrupamento de escolas.
- Comunidade escolarConjunto de atores que pertencem à própria escola/agrupamento de escolas. Esta comunidade integra alunos, pais/EE, docentes, funcionários e o Ministério da Educação.
- 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.
- IndicadoresMedidas que são indicativas, ou seja, que demonstram os resultados de uma ação.
- ParceriasRelação de trabalho duradoura com outras entidades, numa base comercial ou não, que visa atingir um objetivo comum, criando assim uma mais-valia para a organização, para os seus clientes e outras partes interessadas.
- Partes interessadasDesigna todos aqueles que têm um interesse, financeiro ou não, nas atividades da organização. As partes interessadas internas e externas podem ser classificadas em quatro categorias principais: as autoridades políticas; os cidadãos/clientes; as pessoas que trabalham na organização; os parceiros.
- Pessoas.....No âmbito da CAF-Edu considera-se o uso do termo “Pessoas” quando nos referimos ao pessoal docente e não docente da organização escolar (Recursos Humanos).
- Pessoas/Colaboradores..Todos os colaboradores da organização, incluindo os que trabalham a tempo inteiro, a tempo parcial, de forma definitiva ou temporariamente.
- Responsabilidade social .Compromisso estabelecido pelas organizações do setor público e privado para contribuírem para o desenvolvimento sustentável, trabalhando com os seus colaboradores, as suas famílias, comunidades locais e com a sociedade para melhorar a qualidade de vida. O objetivo é trazer benefícios, tanto para as organizações como para a sociedade em geral.
- StakeholdersO mesmo que partes interessadas.

1. Sumário executivo

1.1. Objetivo

A implementação de um processo de autoavaliação da escola permite identificar com clareza o que a escola faz bem e o que precisa de melhorar. Na verdade, oferece à escola uma oportunidade para aprender a conhecer-se no sentido de atingir a Excelência através de uma efetiva melhoria continuada. Este relatório pretende clarificar a forma como o processo foi conduzido nesta organização, ao longo do ano 2025.

1.2. Metodologia utilizada

Ao adotar o modelo CAF Educação (versão 2013²), o Agrupamento pretende reforçar o processo de reflexão interna, envolvendo de forma colaborativa os vários parceiros da comunidade educativa, chamando-os a participar com opiniões, sugestões e propostas que possam contribuir para a melhoria global da organização. A utilização do modelo CAF Educação permite à escola implementar uma metodologia de autorregulação, identificando os seus pontos fortes e as áreas de melhoria e colocando em prática um Plano de Ações que objetive a melhoria contínua e a certificação dos padrões de qualidade. No âmbito do processo CAF Educação, e face à experiência da escola neste modelo, foi usado o sistema de pontuação avançado com o objetivo de desenvolver uma cultura de excelência, orientando a organização para ciclos de planeamento, execução, revisão e ajustamento (o chamado ciclo PDCA).

1.3. Principais resultados

Pretende-se que os resultados da autoavaliação da escola ajudem todos os atores que se encontram diretamente envolvidos com a educação a refletir sobre as suas ações e sobre a própria escola, de modo a melhorar a qualidade e a prestação do serviço educativo. Os principais resultados a reter do processo de autoavaliação são, por Critério da CAF:

Critério 1 – Liderança

A escola demonstra orientação estratégica clara, com missão e valores definidos e comunicação eficaz, bem como proximidade com a comunidade e reuniões regulares das equipas educativas. Contudo, necessita de melhorar a sistematização da comunicação, reforçar a política de gestão de parcerias e criar estratégias estruturadas para acolhimento de novos alunos, além de monitorizar o plano de comunicação e aumentar a taxa de resposta aos questionários CAF.

Critério 2 – Planeamento e Estratégia

O agrupamento evidencia capacidade de recolha de informação relevante, modernização de equipamentos e utilização de plataformas digitais para planificação. Porém, deve intensificar sessões de trabalho entre lideranças, eliminar equipamentos obsoletos, garantir relatórios na plataforma PAA GIAE e promover formação sobre ferramentas inovadoras como o Intuitivo, assegurando que a inovação e a mudança são planeadas e monitorizadas de forma consistente.

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.

Critério 3 – Pessoas

A gestão de recursos humanos é transparente e fomenta práticas colaborativas, incluindo observação de aulas entre pares e oportunidades de formação Erasmus+. Persistem desafios na integração de novos docentes, na utilização das plataformas digitais por assistentes operacionais e no reforço da participação do PND nas ações de melhoria, exigindo estratégias mais robustas para acolhimento e envolvimento das pessoas.

Critério 4 – Parcerias e Recursos

A escola mantém parcerias relevantes, promove participação dos alunos e assegura gestão financeira organizada, além de utilizar plataformas digitais para comunicação. Contudo, carece de mecanismos eficazes para monitorização das parcerias, maior envolvimento dos alunos nas decisões, revisão do PADDE, partilha sistemática de conhecimentos adquiridos em formação e melhoria na gestão dos recursos materiais e tecnológicos.

Critério 5 – Processos

Os processos revelam investimento em medidas de suporte à aprendizagem e inclusão, bem como envolvimento dos alunos e pais. No entanto, é necessário reforçar a partilha de boas práticas, aumentar a utilização da plataforma GIAE pelos encarregados de educação e promover maior participação no processo de autoavaliação, garantindo uma coordenação mais integrada entre equipas e parceiros externos.

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

A escola assegura bons níveis de satisfação e colocações no ensino superior, mas deve aprofundar o envolvimento dos alunos nas decisões e monitorizar essa participação, garantindo que as melhorias propostas são efetivamente implementadas e avaliadas ao longo do ciclo de autoavaliação.

Critério 7 – Resultados das pessoas

Os docentes valorizam as TIC e reconhecem práticas positivas, mas é necessário medir e analisar o nível real de utilização das tecnologias e monitorizar atividades de responsabilidade social, assegurando que estas contribuem para o bem-estar e desenvolvimento profissional.

Critério 8 – Resultados da responsabilidade social

A escola desenvolve atividades relevantes para a comunidade e educação para a saúde, mas precisa de divulgar melhor essas iniciativas e monitorizar a cobertura mediática, garantindo maior visibilidade e impacto social das ações realizadas.

Critério 9 – Resultados do desempenho-chave

Os resultados académicos são positivos, mas é necessário acompanhar o desempenho de alunos de diferentes nacionalidades e avaliar a eficácia das medidas de apoio, bem como monitorizar o contributo das TIC na melhoria dos serviços, assegurando maior eficiência interna.

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

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

2.1. O projeto na organização

A autoavaliação da escola tem sido conduzida pela Equipa de Autoavaliação da escola, tendo sido aplicada a CAF Educação (ver. 2013) por 2 vezes: 2022 e agora, 2025, tendo como objetivo garantir um processo sustentado, consistente, abrangente e participado.

A autoavaliação no Agrupamento tem vindo a afirmar-se como um processo estruturante de autorregulação organizacional, orientado para a aprendizagem institucional e para a melhoria contínua. A aplicação da CAF Educação (tal como o EQAVET) inscreve-se numa lógica de consolidação de práticas reflexivas, assumindo-se como um referencial comum que permite à organização analisar de forma sistemática o modo como planeia, executa, monitoriza e ajusta a sua ação educativa e organizacional.

Este processo tem sido conduzido pela Equipa de Autoavaliação, envolvendo diferentes estruturas e atores da comunidade educativa, num esforço deliberado de promover uma abordagem participada, informada e alinhada com os documentos orientadores da escola. A CAF Educação é utilizada como um modelo integrador, que organiza a reflexão em torno das práticas de gestão, dos processos pedagógicos e organizacionais e da relação da escola com a sua comunidade, favorecendo uma leitura global e coerente do funcionamento da organização.

A adoção deste modelo tem permitido ao AEPN estruturar a recolha de evidências, clarificar responsabilidades, promover o diálogo entre estruturas e criar uma linguagem comum em torno da qualidade e da melhoria. Mais do que um instrumento de diagnóstico, a CAF Educação tem sido encarada como um dispositivo de governação interna, apoiando a tomada de decisão e a definição de prioridades, e contribuindo para o reforço da coerência entre planeamento estratégico, ação e monitorização.

O processo de autoavaliação tem igualmente promovido uma maior consciencialização organizacional sobre a importância da reflexão sistemática e da utilização de dados e evidências como suporte à aprendizagem coletiva. A escola tem vindo a reforçar práticas de trabalho colaborativo, articulação entre ciclos e níveis de ensino, e envolvimento das estruturas intermédias, criando condições para uma cultura organizacional mais reflexiva e orientada para a melhoria.

A CAF Educação tem também funcionado como um catalisador de maturação organizacional, ao incentivar a escola a questionar rotinas, explicitar processos e tornar mais visíveis as opções estratégicas subjacentes à sua ação. Este percurso de autorregulação não se esgota no exercício de autoavaliação, mas projeta-se na construção e acompanhamento de planos de ação, entendidos como instrumentos dinâmicos de desenvolvimento organizacional.

Reconhecendo a exigência técnica e metodológica associada ao modelo, o AEPN tem recorrido a apoio externo especializado da Another Step enquanto “amigo crítico”, e também no domínio da formação e acompanhamento do processo CAF. Este contributo tem permitido aprofundar o rigor da aplicação do modelo, reforçar a consistência do processo e elevar o nível de exigência da reflexão interna, consolidando a CAF Educação como um pilar da autorregulação e da melhoria contínua da organização.

A evolução do processo de autoavaliação tem-se traduzido também num crescente reconhecimento, por parte da comunidade educativa, do seu valor enquanto instrumento de reflexão e de melhoria. A aplicação sistemática da CAF Educação tem contribuído para tornar mais clara a finalidade da autoavaliação, favorecendo uma maior consciência sobre a importância da participação dos diferentes intervenientes, da análise de evidências e da reflexão partilhada sobre as práticas do Agrupamento.

Esta evolução tem tido impacto na capacidade do Agrupamento para identificar áreas prioritárias de intervenção, definir ações de melhoria e acompanhar os seus efeitos. Os resultados e evidências recolhidos no âmbito da autoavaliação têm vindo a alimentar a definição de prioridades e a orientar a elaboração de planos de ação de melhoria, reforçando a articulação entre diagnóstico, planeamento, intervenção e monitorização. Deste modo, a autoavaliação tem contribuído para uma cultura organizacional mais consciente e orientada para a melhoria contínua, em que a reflexão sobre o funcionamento do Agrupamento se procura traduzir em decisões, ações concretas e ajustamentos das práticas.

A autoavaliação no Agrupamento tem demonstrado uma evolução significativa e uma progressiva maturidade, especialmente através da adoção e utilização sistemática do modelo CAF-Educação.

2.2. Âmbito do processo de autoavaliação

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

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

É nesta perspetiva que a nossa instituição assume a sua política de gestão da qualidade e da melhoria contínua, num processo que tem evoluído ao longo dos anos, contando com cada vez maior participação da comunidade que serve, tendo como objetivo a realização de regulares momentos de autoavaliação conducente à excelência dos resultados que persegue.

2.3. Objetivos da autoavaliação

A autoavaliação permite identificar, com clareza, o que a escola faz bem e os aspetos que precisa de melhorar. Na verdade, oferece à escola uma oportunidade para aprender a conhecer-se no sentido de atingir a Excelência através de uma efetiva melhoria contínua, quer no ensino regular, quer no ensino profissional. Assim, com a aplicação da CAF Educação, pretendeu-se perseguir os seguintes objetivos:

- **Plano de Ações de Melhoria:** Construir uma reflexão que conduza a conceção, aplicação e acompanhamento de um Plano de Ações de Melhoria (PAM);
- **Projeto Educativo:** Fornecer um conjunto de informações que permita a (re) definição de objetivos e estratégias para o Projeto Educativo;
- **Melhoria Contínua:** Promover a melhoria contínua dos serviços prestados pela escola, da forma como a escola se organiza e dos nossos níveis de eficiência e de eficácia;
- **Cultura de Qualidade:** Reforçar os resultados académicos e sociais, nomeadamente através de uma clara política de qualidade, de exigência e de responsabilidade, promovendo a autoavaliação, a reflexão sobre as práticas e a implementação do ciclo PDCA em todas as atividades e processos desenvolvidos;
- **Foco no Aluno:** Valorizar os processos educativos individuais e coletivos, consolidando as práticas de ensino, aprendizagem e avaliação com vista à melhoria das aprendizagens e à promoção da equidade e inclusão de todos os alunos;
- **Aprendizagem Organizacional:** Possibilitar à escola e à comunidade educativa um melhor conhecimento sobre si e sobre a sua organização, reforçando as boas práticas existentes e melhorando as que ainda podem ser melhoradas;
- **Envolvimento da Comunidade:** Aprofundar a autoavaliação enquanto processo mais organizado e mais participado, envolvendo a comunidade educativa na consecução desses objetivos, através da sensibilização dos seus membros e da valorização do seu papel em todo o processo educativo;
- **Reconhecimento Externo:** Garantir a credibilidade do desempenho da nossa escola, dando passos concretos para poder obter esse reconhecimento através do selo Effective CAF User.

Este Relatório reflete o trabalho realizado em 2025, 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 23 de abril e 2 de maio de 2025.

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

Na tabela seguinte, damos conta da calendarização do processo de autoavaliação, sendo que em 2025 a equipa de autoavaliação teve formação sobre o modelo CAF Educação e começou a preparar os documentos necessários à implementação da CAF Educação, a ajustar os modelos de questionário e a fazer os diagnósticos da organização no que diz respeito aos critérios de meios.

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

		2025											2026			
Fases	Ações	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	MAR	ABR	Respon- sáveis ³
Preparação	1. Apresentação do projeto CAF à organização		X													GT + LP + AS
	2. Reunião da EA para organização interna da equipa [2]		X													LP + EAA + AS
	3. Reunião da EA para elaboração dos modelos de questionário [3]			X												LP + EAA + AS
Questionários	4. Aplicação dos questionários de satisfação				X	X										AS
Critérios de Meios	5. Diagnóstico da organização C1			X	X											EAA
	6. Diagnóstico da organização C2			X	X											EAA
	7. Diagnóstico da organização C3			X	X											EAA
	8. Diagnóstico da organização C4					X	X									EAA
	9. Diagnóstico da organização C5					X	X									EAA
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.

		2025											2026			
Fases	Ações	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	MAR	ABR	Respon- sáveis ³
Critérios de Resultados	11. Diagnóstico da organização C6 e C7							X	X							EAA
	12. Diagnóstico da organização C8 e C9							X	X							EAA
Elaboração de Relatório CAF	13. Reunião de consenso da EA para revisão e finalização da grelha de autoavaliação (documento L)								X	X						EAA
	14. Elaboração do Relatório de autoavaliação (RAA)										X	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 RAA e 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. Nesta fase foram definidos os papéis e responsabilidades de cada membro e foi criado um plano detalhado com etapas, métodos de recolha de dados e prazos específicos, para além de um Plano para implementar a CAF, incluindo as reuniões semanais da EAA e prazos para cada fase da recolha e análise de dados.

(3) Divulgar o Projeto de Autoavaliação

Para informar a comunidade educativa do projeto, definiu-se um Plano de Comunicação para divulgar o modelo, a sua importância para o desenvolvimento da escola e os objetivos que se pretendiam atingir. Em conformidade, organizaram-se sessões informativas e foram criados materiais de divulgação. Os professores foram informados do processo pelos seus representantes no Conselho Pedagógico, os alunos e respetivos pais/EE foram informados pelos Diretores de Turma, enquanto os stakeholders foram informados através de informação divulgada nos sítios digitais da escola.

(4) Organizar a Formação

A Direção, com apoio da coordenadora da EAA, identificou as necessidades de formação e providenciou a contratação de uma consultoria externa, que garantiu a conformidade do processo e a formação necessária aos membros da equipa, em sessões que se prolongaram por 6 meses. Nessa formação, parte da 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 Equipa restrita de autoavaliação 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 Equipa restrita de autoavaliação 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

- Candidatura ao Galardão Eco-Escolas (2024/25)
- Grelha de autoavaliação (GAA) da EAA (2025),
- Plano Anual de Atividades (PAA)
- Plano de Comunicação (2024),
- Plano para o Desenvolvimento Digital da Escola - PADDE (2022),
- Projeto Educativo (2024/27),
- Relatório Anual de Atividades do Serviço de Psicologia e Orientação – SPO (2024),
- Relatório da Auditoria do Projeto Eco-Escolas (2021),
- Relatório de Análise da Comunicação Interna e Plataformas Digitais (s.d., presumivelmente de 2024),
- Relatório de Análise de Resultados Escolares (2015/24),
- Relatório de Execução do PAA (2023/24),
- Relatórios da Framework de Análise do Clima de Sala de Aula (2024),
- Relatórios dos Grupo de Foco (PND e Alunos) na análise dos resultados dos questionários CAF (2025),
- Relatórios dos Projetos da Escola (2024),
- Relatórios dos questionários CAF Educação aplicados à comunidade (2025).

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 pessoal não docente
- Apresentação simplificada aos alunos, através dos diretores de turma
- Divulgação na comunidade

(9) Implementar o Plano de Melhorias

A implementação do PAM tem em conta que as lideranças da escola, de topo (diretores) e intermédias (coordenadores de departamento), desempenham um papel crucial na condução dos processos e na credibilização da implementação das Ações de Melhoria (AM). Assim, para além da postura pedagógica e de reforço da compreensão da importância

do ciclo PDCA, as lideranças terão de assumir um papel estratégico na sensibilização para o registo e recolha de evidências.

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

- Os coordenadores das ações de melhoria devem efetuar um ponto de situação mensal simples, e, trimestralmente, um relatório intercalar mais detalhado face às atividades previstas;
- Trimestralmente, com base nos relatórios dos coordenadores das AM, a EAA fará um relatório intercalar de avaliação do PAM, a entregar à Direção que, posteriormente, o fará chegar ao Conselho Pedagógico e Conselho Geral, para apreciação;
- Há duas dimensões para a avaliação das AM: da conformidade e do impacto. A avaliação da conformidade comporta a execução das atividades de acordo com o planeado (ações, datas, metas...). A avaliação do impacto é normalmente mais difícil de avaliar, mas muito importante, acontecendo num período temporal mais alargado (entre seis meses e dois anos). Para avaliar o impacto, as medidas sugeridas incluem normalmente resultados indiretos e indicadores complementares;
- Reforça-se aqui a importância da supervisão regular das atividades através desses relatórios mensais e trimestrais para que o plano decorra sem sobressaltos;
- Estes relatórios trimestrais deverão ser disponibilizados on-line, em nome da transparência devida à comunidade que a escola serve.

(10) Planear a Autoavaliação Seguinte

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

3.2. Plano de comunicação

A elaboração de um Plano de Comunicação para divulgar o modelo e o desenvolvimento da aplicação do modelo CAF Educação é fundamental para garantir uma boa adesão da comunidade às atividades previstas (nomeadamente no inquérito) e o envolvimento das lideranças intermédias na divulgação e no reconhecimento da importância do processo para a vida da escola. De facto, um plano de comunicação é eficaz quando assegura que todos os membros da comunidade compreendam claramente o modelo, os objetivos, benefícios e o processo de aplicação do mesmo. A clareza na comunicação promove a confiança e o apoio da comunidade, incentivando a participação ativa nos inquéritos e restantes atividades previstas, como reuniões e grupos de foco.

Seguidamente apresentamos o Plano de Comunicação implementado:

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

Fases da comunicação	Data	Público-alvo	Mensagem	Suportes de comunicação	Remetente responsável /	Frequência	Resultados esperados
Início do projeto de aplicação da CAF	Fevereiro 2025	Docentes Não docentes Alunos Encarregados de educação Parceiros	Apresentação da CAF, objetivos, benefícios e envolvimento esperado . Formação a EAA	Email / Flyer Plataforma Teams	Equipa de Autoavaliação Direção Apoio da Another Step	Sessões para EAA	Mobilização inicial, criação de compromissos com o processo
Início da divulgação do projeto de aplicação da CAF	Março 2025	Comunidade educativa e público em geral.	Divulgação do processo de autoavaliação CAF aos EE, Alunos, Docentes, Não Docentes e parceiros		Diretores de turma Conselho Pedagógico Coordenadores de departamento Direção	1 informação para cada público-alvo	Divulgar o processo e informar a comunidade
Durante o processo de autoavaliação	Abril e maio de 2025	PD PND Alunos Parceiros EE CG CP	Convite à participação de questionários e reuniões. Apresentação do trabalho que está a ser desenvolvido pela equipa e pela AS.	Emails do público-alvo Exposição, power point, na reunião de CP	Another Step Direção+EAA	1 x - envio dos inquéritos 2 e 3 x reforço 1 Reunião de CP	Maximizar a participação dos intervenientes. (Comunidade educativa)
Apresentação dos resultados da AA	Janeiro 2026	PD PND Gestão intermédia CG	Resultados das pesquisas com base nas evidências e nos resultados dos inquéritos. Áreas prioritárias de melhoria.	Reuniões CP, departamentos e CG	EAA+Direção	1x por grupo	Promover a reflexão interna e corresponsabilizar os intervenientes.

Fases da comunicação	Data	Público-alvo	Mensagem	Suportes de comunicação	Remetente responsável /	Frequência	Resultados esperados
Apresentação de ações de melhoria	Fevereiro 2026	Toda a comunidade escolar e parceiros	Divulgação do plano de melhoria e próximos passos	Reuniões CP, departamentos e CG; Documento síntese do PAM	EAA+ Direção	1 sessão	Reforçar a transparência Acompanhamento e promover a confiança no processo.

3.3. Recursos materiais e humanos

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

3.3.1. Recursos Humanos

1. Formadores e Consultores Externos

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

2. Lideranças Intermédias

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

3. Comunidade Escolar e Stakeholders:

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

3.3.2. Recursos Materiais

1. Ferramentas de Recolha de Dados

- *Questionários:* Utilizados para recolher dados quantitativos e qualitativos da comunidade escolar.
- *Software de Análise de Dados:* Programa Excel e outras ferramentas de análise, representação, tratamento e interpretação dos dados recolhidos.

2. Documentação e Materiais de Referência:

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

3. Infraestrutura Tecnológica:

- *Computadores e Equipamentos:* Foram necessários para a recolha, análise e apresentação de dados.

- Plataformas de Comunicação: Ferramentas como e-mail, website da escola, e plataforma Teams foram mobilizados para comunicação e reuniões, enquanto o software de gestão escolar permitiu a recolha de dados e as redes sociais suportaram a comunicação interna e externa.

4. Espaços Físicos:

- Salas de Reunião: Espaços dedicados para reuniões da equipa de autoavaliação e sessões de formação.
- Instalações Escolares: Áreas da escola onde as ações de melhoria serão implementadas e monitorizadas.

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

3.4. Equipa de autoavaliação

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

Área/Função	Nome
Coordenadora da EAA - Docente	Maria João Henriques Pereira
Representante da Educação pré-escolar -Docente	Maria Helena Valente Santos Breia
Representante do 1ºCEB -Docente	Maria do Rosário Alves Dias
Representante do 2ºCEB -Docente	Carlos Manuel da Silva Salvado
Representante do 3ºCEB -Docente	Carla Isabel Monteiro Gonçalves Nunes da Silva
Representante do Ensino Secundário- Docente	Ana Rita Lopes Ruivo (2024/25); Célia Maria Guardado Antunes Rolo Santiago (2025/26)
Representantes dos Cursos Profissionais- Docente	Jorge Mateus Simão Santos
Professor Bibliotecário	Jorge Antunes Santiago
Representante dos Assistentes Técnicos	Luís Manuel Silva Lourenço
Representante dos Assistentes Operacionais	Diamantino Pereira Martins (2024/25); Leonor de Fátima Almeida da Cruz Mota (2025/26)
Representante dos Alunos	Matilde Sebastião Oliveira (2024/25); Laura Rodrigues Nogueira (2025/26)
Representante dos Pais/Encarregados de Educação	Paula Cristina Valério Sequeira
Representante da Comunidade/Stakeholders	João Crisóstomo Pereira Cavalheiro Manso
Representante da Comunidade/Stakeholders	Paula Cristina Marques Balau Esteves

3.5. Colaboração dos intervenientes

A colaboração entre todos os envolvidos na escola – Equipa de Autoavaliação (EAA), direção, professores, alunos, pessoal não docente e stakeholders – é crucial para o sucesso

da implementação do modelo CAF na organização escolar. Nesta escola, a divisão de responsabilidades e estratégia de colaboração foi estruturada da seguinte forma:

3.5.1. Equipa de Autoavaliação (EAA)

- Responsabilidades:
 - Coordenar e liderar todo o processo de autoavaliação;
 - Recolher e analisar dados, utilizando ferramentas apropriadas;
 - Facilitar a comunicação entre todos os grupos envolvidos;
 - Elaborar o relatório de autoavaliação e o plano de melhorias;
 - Garantir a existência de relatórios mensais, trimestrais e finais das diversas AM, quando implementadas.
- Colaboração:
 - Organizar reuniões regulares para discutir o progresso e alinhar ações.
 - Garantir que todas as vozes sejam ouvidas e que as contribuições de todos os membros sejam consideradas.

3.5.2. Direção

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

3.5.3. Professores

- Responsabilidades:
 - Fornecer dados e feedback sobre práticas pedagógicas e resultados da aprendizagem;
 - Auxiliar a implementação das ações de melhoria identificadas no PAM;
 - Garantir a recolha e o acesso ao registo de dados e evidências necessárias.
- Colaboração:
 - Participar nos questionários e grupos de foco para a recolha de dados;
 - Colaborar com a EAA e outros professores na partilha de boas práticas e estratégias de ensino;
 - 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 clima de escola;
 - Contribuir para a recolha de dados sobre a eficiência administrativa e de suporte.
- Colaboração:
 - Participar nos questionários e grupos de foco para a recolha de dados;
 - Ajudar na implementação de melhorias que afetem o PND;
 - Serem incluídos em iniciativas e ações de melhoria que lhes digam respeito.

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

- Responsabilidades:
 - Fornecer uma perspetiva externa sobre a qualidade da educação e a sua perceção sobre o funcionamento da escola.
- Colaboração:
 - Participar nos questionários e grupos de foco para a recolha de dados;
 - Apoiar a escola na implementação das ações de melhoria, quando possível.
 - Participar nos conselhos escolares, associação de pais ou outras formas de envolvimento institucional;
 - Oferecer apoio e recursos adicionais, como parcerias com empresas locais ou instituições de ensino superior.

4. Resultados da autoavaliação

4.1. Resultados quantitativos

4.1.1. Taxas de participação

O período de aplicação dos questionários CAF à comunidade, decorreu entre os dias 23 de abril e 2 de maio 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 término de da inquirição
Alunos	456	293	64,3%	23/04/2025	02/05/2025
Pais/EE	475	211	44,4%	23/04/2025	02/05/2025
Parceiros e outras entidades	23	18	78,3%	23/04/2025	02/05/2025
PD	84	76	90,5%	23/04/2025	02/05/2025
PND	41	17	41,5%	23/04/2025	02/05/2025

Em geral, o AEPN demonstra um envolvimento mais forte da comunidade escolar em comparação com a média das escolas da Another Step. As taxas de participação são notavelmente mais elevadas no AEPN para os Pais/Encarregados de Educação (EE), para o Pessoal Docente (PD) e para os Stakeholders/Parceiros:

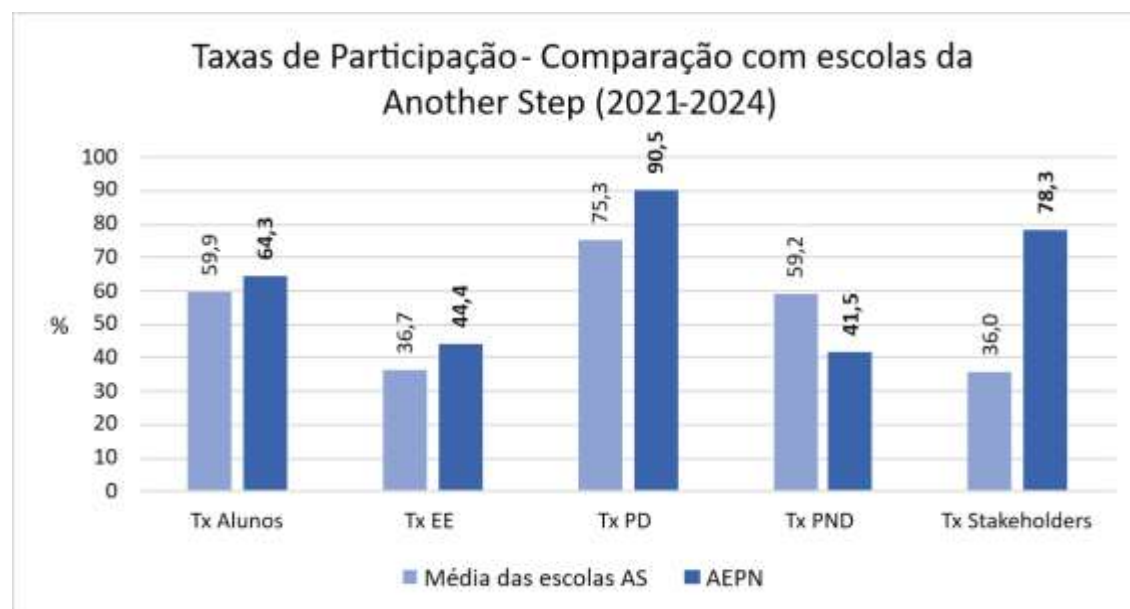


Figura 1 – Comparação das taxas de participação no processo CAF com resultados médios de outras escolas

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

A participação dos alunos também é ligeiramente superior no AEPN. A única exceção é o Pessoal Não Docente (PND), que apresenta uma taxa de participação menor no AEPN em relação à média das outras escolas. Este gráfico sugere que o AEPN tem sido bem-sucedido em envolver ativamente os professores, os pais e outras partes interessadas, o que pode ser um fator positivo para o ambiente escolar e as suas atividades. A menor participação do pessoal não docente no AEPN em comparação com a média das outras escolas pode ser uma área a ser explorada para entender as dinâmicas específicas desse grupo.

No que diz respeito às taxas de participação dos últimos 2 exercícios da CAF aplicada no AEPN, constata-se que os resultados de 2025 mostram pontos fortes claros no envolvimento de professores e de partes interessadas externas, o que é um indicador positivo da abertura e do relacionamento da escola com a sua comunidade. O aumento na participação dos alunos também é favorável. No entanto, a diminuição na participação dos pais/EE e, principalmente, do pessoal não docente, sugere que as estratégias de envolvimento para estes grupos podem precisar de revisão ou que fatores específicos podem ter impactado a sua participação em 2025. É fundamental que a AEPN investigue as razões por trás destas quedas para poder implementar ações corretivas e garantir um envolvimento equitativo de todos os públicos:

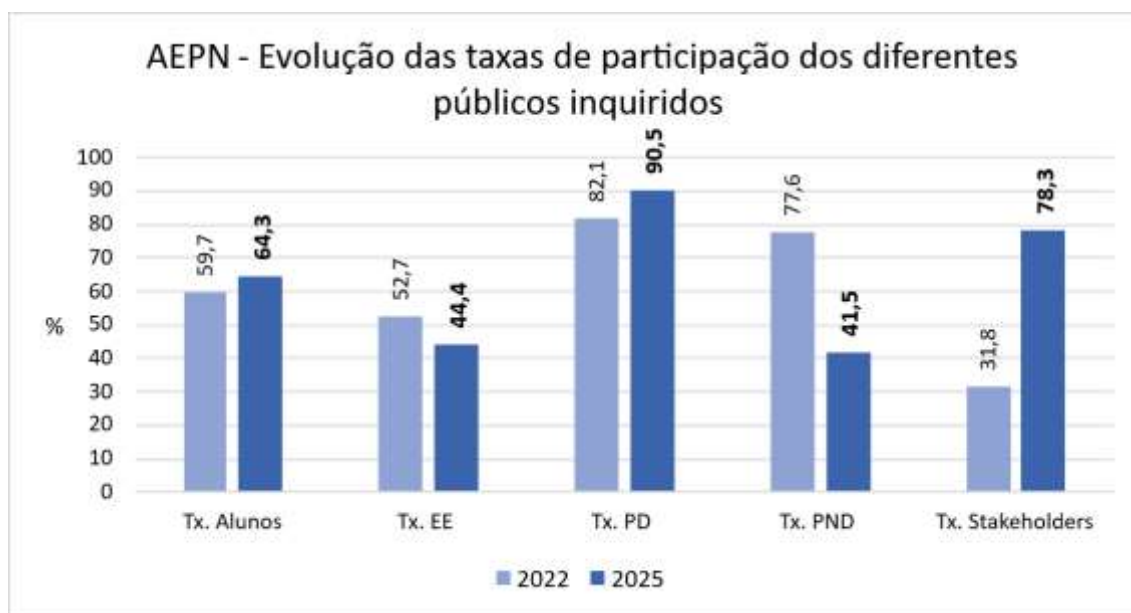


Figura 2 – Evolução das taxas de participação nos últimos exercícios CAF

4.1.2. Sistema de pontuação usado

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

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

Figura 3 – Critérios de Meios: Sistema de pontuação avançado

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

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

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

Figura 4 – Critérios de Resultados: Sistema de pontuação avançado

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

4.1.3. Resultado da CAF

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

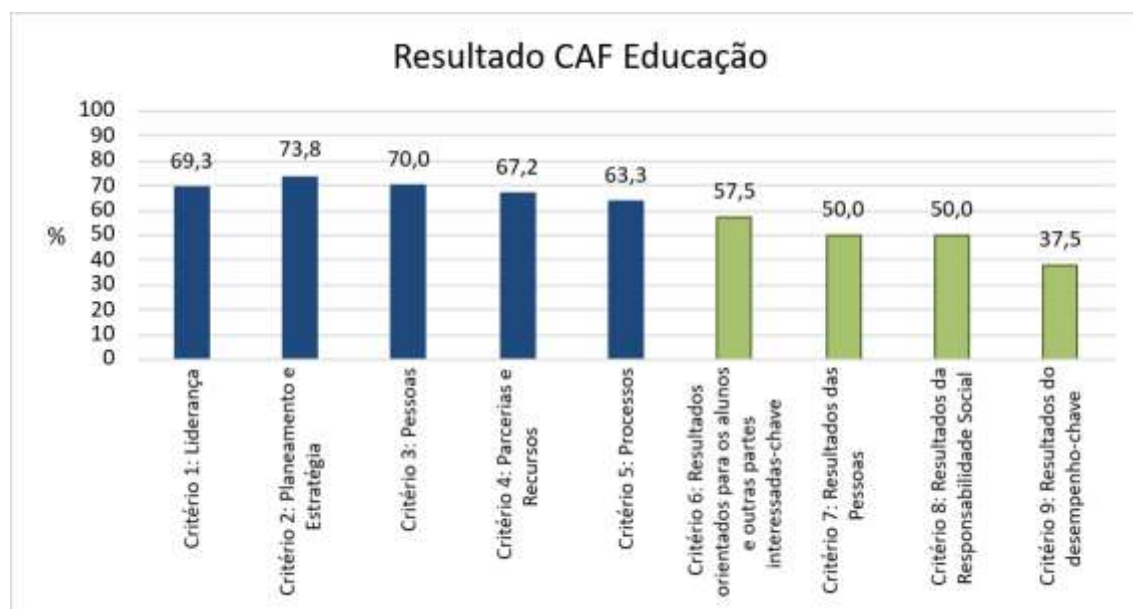


Figura 5 – Resultados da CAF Educação, por critério

O AEPN revela consistência nos critérios de meios, com destaque para Planeamento e Estratégia (73,8%) e Pessoas (70%), evidenciando práticas organizacionais sólidas. Nos critérios de resultados, as pontuações mais baixas, como desempenho-chave (37,5%), não significam ausência de trabalho, mas sim dificuldades em demonstrar evidências e evolução dos impactos. Este aspeto sugere a necessidade de reforçar mecanismos de monitorização e comunicação dos resultados obtidos. A melhoria dos processos (63,3%) poderá apoiar

esta evidência, garantindo maior alinhamento entre ações e resultados. Assim, o desafio centra-se menos na execução e mais na capacidade de provar e valorizar os progressos alcançados, promovendo transparência e credibilidade no ciclo de melhoria contínua.

A evolução dos resultados ao longo das últimas 2 aplicações da CAF Educação, podem ser observadas no gráfico seguinte:

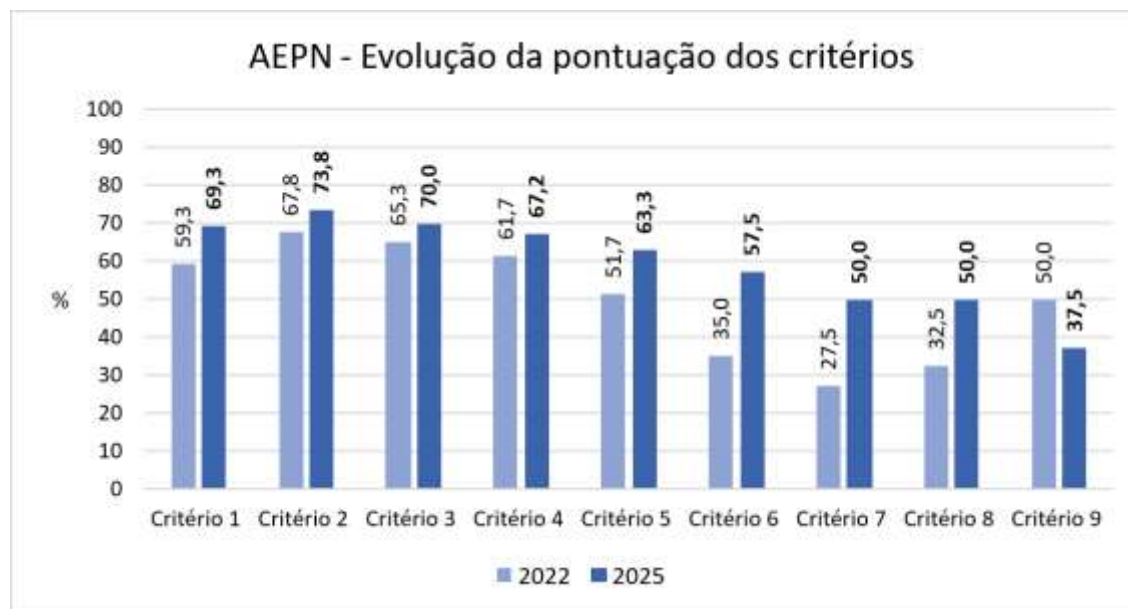


Figura 6 – Evolução dos Resultados da CAF Educação, por critério

O gráfico evidencia uma estrutura consistente nos critérios de meios, com destaque para o Critério 2 – Planeamento e Estratégia (73,8%) e o Critério 3 – Pessoas (70%), que revelam capacidade para organizar e gerir processos internos. Contudo, o Critério 4 – Parcerias e Recursos (67,2%) e o Critério 5 – Processos (63,3%) apontam para oportunidades de maior integração e eficiência. Nos critérios de resultados, os valores são mais baixos, sobretudo no Critério 9 – Resultados do Desempenho-Chave (37,5%), o que pode indicar desfasamento entre planeamento e impacto real ou dificuldades em evidenciar progressos. Esta diferença não significa ausência de trabalho, mas sim necessidade de reforçar mecanismos de monitorização e comunicação. A aposta na melhoria contínua, alinhada com o ciclo PDCA, será essencial para transformar práticas em resultados tangíveis e fortalecer a maturidade organizacional do agrupamento.

Por outro lado, a comparação entre os resultados do AEPN e a média das escolas da rede AS nos últimos quatro anos revela uma situação mista. Nos critérios de meios, o AEPN apresenta valores consistentes, destacando-se no Critério 2 – Planeamento e Estratégia (73,8%) e no Critério 3 – Pessoas (70%), próximos ou ligeiramente acima da média da rede, o que indica capacidade para estruturar processos internos:

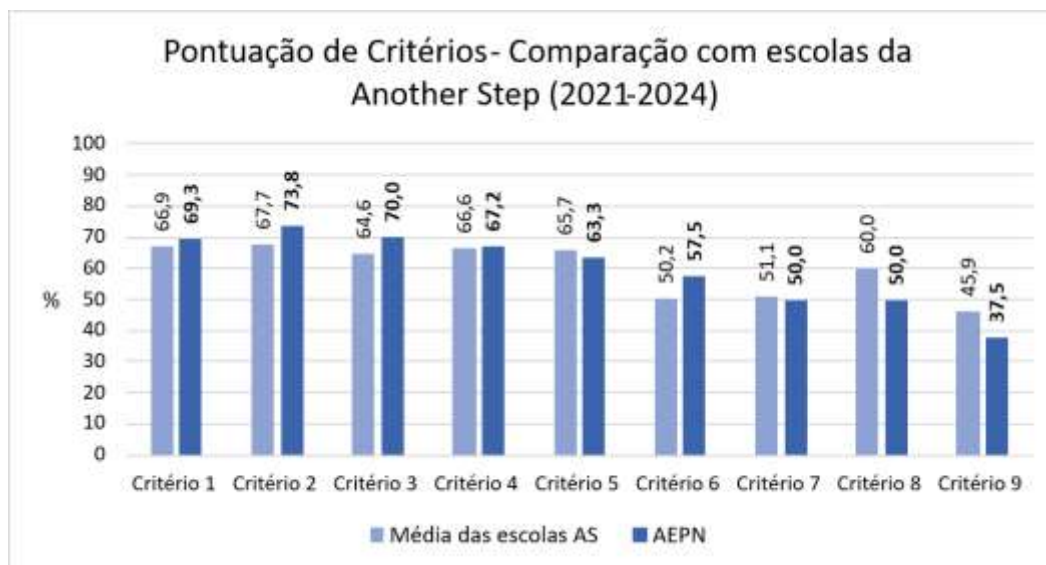


Figura 7 – Comparação dos resultados dos diferentes critérios da CAF com resultados médios de outras escolas acompanhadas pela Another Step

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

Contudo, nos critérios de resultados, as pontuações são inferiores (exceto numa situação), sobretudo no Critério 9 – Resultados do Desempenho-Chave (37,5%), face a médias mais elevadas nas escolas da AS, sugerindo dificuldades em evidenciar impactos concretos. Esta diferença pode estar relacionada com uma taxa de participação inferior dos públicos, limitando a representatividade das perceções. Reforçar estratégias para aumentar a participação e melhorar a comunicação dos progressos será essencial para consolidar a ligação entre práticas e resultados e garantir maior fiabilidade no processo de melhoria contínua.

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

Critérios de Meios	68,7
Critério 1. Liderança	69,3
1.1. Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores	70,0
1.2. Gerir a instituição de ensino e formação, o seu desempenho e a sua melhoria contínua	77,0
1.3. Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta	65,0
1.4. Gerir de forma eficaz as relações com as autoridades políticas e outras partes interessadas	65,0
Critério 2. Planeamento e estratégia	73,8
2.1. Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante	75,0
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	75,0
2.4. Planear, implementar e rever a inovação e a mudança	75,0
Critério 3. Pessoas	70,0
3.1. Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidade com o planeamento e a estratégia	70,0
3.2. Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais	65,0
3.3. Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar	75,0
Critério 4. Parcerias e recursos	67,2
4.1. Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações	63,0
4.2. Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos	70,0
4.3. Gerir os recursos financeiros	80,0
4.4. Gerir o conhecimento e a informação	65,0
4.5. Gerir os recursos tecnológicos	65,0
4.6. Gerir os recursos materiais	60,0
Critério 5. Processos	63,3
5.1. Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática	70,0
5.2. Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/partes interessadas	65,0
5.3. Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e formação e com outras organizações	55,0
Critérios de Resultados	48,8

Critério 6. Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave	57,5
6.1. Medições da perceção	65,0
6.2. Medições do desempenho	50,0

Critério 7. Resultados das pessoas	50,0
7.1. Medições da perceção	65,0
7.2. Medições do desempenho	35,0

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

Critério 9. Resultados do desempenho-chave	37,5
9.1. Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos	55,0
9.2. Resultados internos: nível de eficiência	20,0

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

Resultado CAF Educação	59,8
-------------------------------	-------------

Com base nos resultados do AEPN, o nível de maturidade organizacional no âmbito da CAF Educação é intermédio, com um resultado global de 59,8 pontos, refletindo um desempenho superior nos critérios de Meios (68,7) face aos critérios de Resultados (48,8).

Pontos fortes

- **Planeamento e Estratégia** (Critério 2 – 73,8): A recolha e análise de informação (75,0) e a implementação regular do planeamento revelam práticas consistentes e alinhadas com a lógica do modelo CAF.
- **Liderança** (Critério 1 – 69,3): Destaca-se a gestão do desempenho e melhoria contínua (77,0), evidenciando orientação estratégica sólida.
- **Gestão financeira** (subcritério 4.3 – 80,0): Demonstra capacidade eficaz na utilização dos recursos, reforçando a sustentabilidade.

Áreas a consolidar

- **Processos** (Critério 5 – 63,3): Apesar de práticas estruturadas, há fragilidades na coordenação institucional (55,0), exigindo maior integração.
- **Resultados do Desempenho-Chave** (Critério 9 – 37,5): Indicadores internos (20,0) revelam necessidade de reforçar monitorização e evidência dos impactos.
- **Responsabilidade Social** (Critério 8 – 50,0) e **Resultados das Pessoas** (Critério 7 – 50,0): Carecem de estratégias para melhorar perceção e desempenho.

Considerações finais:

O AEPN apresenta práticas consistentes nos meios, mas enfrenta desafios na tradução dessas práticas em resultados tangíveis. É essencial reforçar o ciclo PDCA, sobretudo nas

fases de revisão e ajustamento, para garantir melhoria contínua e maior impacto junto dos stakeholders.

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	70,0 Pts
PONTOS FORTES A missão e visão estão integradas no Projeto Educativo e são divulgadas em reuniões de início de ano com docentes, alunos e pais/EE. Existe recolha sistemática de informação sobre os alunos e articulação entre ciclos, apoiando decisões pedagógicas.	PONTOS FRACOS Não existe ainda um processo formalizado e consistente de acolhimento de novos alunos. A recolha e sistematização da informação individual carece de maior uniformização e de instrumentos comuns que assegurem continuidade e uso sistemático nos conselhos de turma.
1.2 – Gerir a instituição de ensino e formação, o seu desempenho e a melhoria contínua	77 Pts
PONTOS FORTES O Agrupamento utiliza o modelo CAF Educação como referencial de gestão da qualidade, com objetivos e metas mensuráveis definidos no Projeto Educativo. As equipas educativas reúnem regularmente e participam na recolha de evidências e monitorização de resultados.	PONTOS FRACOS A taxa de resposta aos questionários CAF é ainda limitada, comprometendo a robustez de algumas análises. Falta consolidar estratégias operacionais que assegurem maior participação dos alunos e restantes partes interessadas nos processos de auscultação.
1.3 – Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta	65,0 Pts
PONTOS FORTES Foi concebido e implementado um plano de comunicação, recorrendo a plataformas digitais institucionais, promovendo maior fluidez da informação. A auscultação do PD e PND é assegurada através de questionários CAF e grupos foco.	PONTOS FRACOS A monitorização do plano de comunicação não se encontra ainda estruturada. Não existe uma equipa formalmente designada nem instrumentos regulares de avaliação do impacto das ações comunicacionais no envolvimento e motivação dos colaboradores.
1.4 - Gerir de forma eficaz as relações com as autoridades políticas e outras partes interessadas	65,0 Pts
PONTOS FORTES Existe um forte envolvimento com a comunidade local, associações, município e parceiros institucionais, refletido no Plano Anual de Atividades e em projetos colaborativos diversificados, com impacto positivo na imagem externa do Agrupamento.	PONTOS FRACOS Não está definida uma política formal de gestão de parcerias. A ausência de mecanismos sistemáticos de avaliação do contributo dos parceiros limita a análise do impacto estratégico dessas relações e a sua consolidação a médio prazo.
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 1 Justificação da pontuação: A liderança do Agrupamento evidencia práticas consistentes na definição da orientação estratégica, na adoção do modelo CAF e no envolvimento da comunidade educativa e local. Destacam-se o trabalho colaborativo, a utilização de plataformas digitais e a articulação institucional. Persistem, contudo, fragilidades na formalização de processos, na monitorização estruturada da comunicação e na gestão estratégica das parcerias, justificando uma pontuação intermédia, com margem clara de progressão.	69,3 Pts

Critério 2: Planeamento e estratégia

CRITÉRIO 2: PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA	
2.1 - Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante	75,0 Pts
PONTOS FORTES Existe recolha sistemática de informação através do modelo CAF, grupos foco e monitorização de indicadores internos. Os diretores de turma e docentes titulares estão envolvidos na recolha de evidências e na monitorização de resultados, reforçando a qualidade da informação de gestão.	PONTOS FRACOS A recolha de informação junto do pessoal não docente carece de maior sistematização e regularidade. É necessário reforçar momentos estruturados de trabalho entre lideranças intermédias e grupos de PND para aprofundar a análise das necessidades e expectativas.
2.2 - Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida	70,0 Pts
PONTOS FORTES A missão, visão e valores são traduzidos em objetivos estratégicos, metas e ações no Projeto Educativo, articulados com o PAA. A escola assegura recursos para concretização da estratégia e integra a responsabilidade social no planeamento.	PONTOS FRACOS A gestão do ciclo de vida dos recursos materiais não está plenamente integrada na estratégia, nomeadamente ao nível da eliminação e reciclagem de equipamentos obsoletos. Falta explicitação da ligação entre algumas ações e resultados esperados.
2.3 - Comunicar e implementar a estratégia e o planeamento em toda a organização e revê-los de forma regular	75,0 Pts
PONTOS FORTES Os objetivos estratégicos são operacionalizados através do PAA, utilizando a plataforma PAA GIAE. Existe divulgação regular dos planos, atividades e resultados, bem como monitorização sistemática do desempenho organizacional no âmbito da autoavaliação.	PONTOS FRACOS Os relatórios das atividades não são ainda elaborados de forma uniforme na plataforma, dificultando análises transversais. Carece de maior consolidação a ligação entre avaliação das atividades e reajuste sistemático do planeamento estratégico.
2.4 - Planear, implementar e rever a inovação e a mudança	75,0 Pts
PONTOS FORTES O Projeto Educativo integra objetivos claros de inovação pedagógica e digital. Destaca-se a disponibilização de plataformas digitais, a aposta na formação em IA e TIC e a integração de ferramentas de governo eletrónico nos serviços.	PONTOS FRACOS A utilização das plataformas não é ainda plenamente monitorizada. Falta formação sistemática para potenciar o uso pedagógico de algumas ferramentas (ex: Intuitivo) e revisão periódica dos documentos estratégicos digitais, nomeadamente o PADDE.
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 2 Justificação da pontuação: O Agrupamento demonstra uma abordagem estruturada ao planeamento estratégico, baseada na recolha de informação relevante e na articulação entre Projeto Educativo, PAA e autoavaliação. A inovação pedagógica e digital está integrada na estratégia. Persistem, contudo, fragilidades na monitorização do impacto das ações, na gestão do ciclo dos recursos e na consolidação dos mecanismos de revisão estratégica, justificando uma pontuação elevada mas não máxima.	73,8 Pts

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	70,0 Pts
PONTOS FORTES A gestão dos recursos humanos é realizada com base em normativos claros, assegurando transparência no recrutamento, avaliação de desempenho e atribuição de funções. Existe planeamento anual das necessidades de pessoal e divulgação consistente da informação relevante aos colaboradores.	PONTOS FRACOS A utilização das ferramentas digitais institucionais pelo pessoal não docente não é ainda homogénea. Falta reforçar as condições de acesso e ambientes digitais específicos que promovam maior integração e autonomia deste grupo profissional.
3.2 - Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais	65,0 Pts
PONTOS FORTES O Agrupamento promove oportunidades diversificadas de desenvolvimento profissional, incluindo formação em contexto de trabalho, ações e-learning e mobilidades Erasmus+. Existem práticas de orientação vocacional e de integração que reforçam competências pedagógicas e relacionais.	PONTOS FRACOS Não existe ainda uma estratégia formal e transversal de acolhimento e integração de novos docentes. A sistematização das aprendizagens resultantes das formações e a sua disseminação interna carecem de maior intencionalidade organizacional.
3.3 - Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar	75,0 Pts
PONTOS FORTES Está implementada uma cultura de diálogo e trabalho colaborativo, com destaque para as equipas educativas, observação de aulas entre pares e envolvimento dos colaboradores nas ações de melhoria. Os questionários CAF reforçam a participação e o feedback interno.	PONTOS FRACOS A participação do pessoal não docente nas ações de melhoria é ainda limitada. Falta assegurar a sua integração sistemática nas equipas de trabalho e a adequação dos horários para permitir um envolvimento mais efetivo nos processos de melhoria.
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 3 Justificação da pontuação: O Agrupamento evidencia práticas consistentes na gestão transparente dos recursos humanos, na promoção da formação contínua e no incentivo ao trabalho colaborativo. O envolvimento dos docentes nas ações de melhoria e a observação de aulas entre pares são pontos fortes. Persistem, contudo, fragilidades na integração do pessoal não docente, na sistematização da transferência de conhecimento e na formalização de estratégias de acolhimento, justificando uma pontuação intermédia-alta.	70,0 Pts

Critério 4: Parcerias e Recursos

CRITÉRIO 4: PARCERIAS E RECURSOS	
4.1 - Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações relevantes	63,0 Pts
PONTOS FORTES O Agrupamento mantém parcerias diversificadas com entidades públicas, privadas e da sociedade civil, incluindo projetos Erasmus+, Eco-Escolas e FCT, potenciando oportunidades educativas, formativas e de integração dos alunos na comunidade e no mundo do trabalho.	PONTOS FRACOS Não existe uma política formal de gestão e monitorização das parcerias. A avaliação do contributo dos parceiros não é sistemática, limitando a análise do impacto estratégico dessas colaborações e a sua melhoria contínua.
4.2 - Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos	70,0 Pts
PONTOS FORTES Os alunos participam ativamente através de delegados de turma, associação de estudantes, orçamento participativo e representação nos órgãos da escola. Existem mecanismos de auscultação regulares, reforçados pelos questionários CAF e grupos foco.	PONTOS FRACOS A participação dos alunos nos processos de decisão ainda não é suficientemente estruturada nem regular em todos os níveis de ensino. Falta institucionalizar práticas como assembleias de turma sistemáticas e mecanismos de acompanhamento das decisões tomadas.
4.3 - Gerir os recursos financeiros	80,0 Pts
PONTOS FORTES A gestão financeira é realizada de forma planificada, transparente e conforme os normativos legais, com controlo regular da execução orçamental, prestação de contas aos órgãos competentes e utilização de sistemas eficazes de controlo financeiro.	PONTOS FRACOS A divulgação pública da informação financeira é ainda limitada. Carece a criação de canais acessíveis e atualizados que permitam à comunidade conhecer de forma clara e sintética a gestão dos recursos financeiros do Agrupamento.
4.4 - Gerir o conhecimento e a informação	80,0 Pts
PONTOS FORTES Existem mecanismos articulados de recolha, partilha e transferência de conhecimento entre anos letivos, apoiados por plataformas digitais institucionais. A monitorização de resultados e a utilização dos dados da autoavaliação sustentam decisões organizacionais.	PONTOS FRACOS A partilha estruturada do conhecimento adquirido em ações de formação, nomeadamente no âmbito do Erasmus+, não está ainda plenamente sistematizada. Falta reforçar momentos formais de disseminação interna e capitalização dessas aprendizagens.
4.5 - Gerir os recursos tecnológicos	65,0 Pts
PONTOS FORTES As tecnologias digitais são amplamente utilizadas na comunicação interna, gestão administrativa e apoio às aprendizagens. Existe um plano de ação para o desenvolvimento digital e aposta na formação em TIC e ferramentas de IA.	PONTOS FRACOS O PADDE necessita de revisão e atualização sistemática. A monitorização do uso pedagógico das tecnologias e da literacia digital dos diferentes públicos carece de maior estruturação e indicadores claros de acompanhamento.

CRITÉRIO 4: PARCERIAS E RECURSOS	
4.6 - Gerir os recursos materiais	65,0 Pts
PONTOS FORTES Encontra-se em curso a requalificação do espaço escolar, melhorando infraestruturas, acessibilidades e equipamentos. As instalações são também disponibilizadas à comunidade local, reforçando a função social do Agrupamento.	PONTOS FRACOS Não existe um sistema estruturado de monitorização das parcerias associadas à utilização das instalações. Falta uma avaliação sistemática da satisfação dos utilizadores externos e regras formalizadas de utilização e acompanhamento.
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 4 Justificação da pontuação: O Agrupamento demonstra uma gestão consistente das parcerias e dos recursos financeiros, tecnológicos e materiais, com impacto positivo na qualidade do serviço educativo e na relação com a comunidade. Destacam-se a transparência financeira e a modernização das infraestruturas. Persistem, contudo, fragilidades na formalização e monitorização das parcerias, na gestão estratégica do conhecimento e na revisão dos instrumentos digitais, justificando uma pontuação intermédia.	60,0 Pts

Critério 5: Processos

CRITÉRIO 5: PROCESSOS	
5.1 - Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática	70 Pts
PONTOS FORTES Os processos pedagógicos e organizacionais estão alinhados com os objetivos do Projeto Educativo, destacando-se a implementação da observação de aulas entre pares e a alocação de recursos às medidas de suporte à aprendizagem e inclusão, monitorizadas de forma regular.	PONTOS FRACOS A partilha estruturada de boas práticas ainda não está plenamente consolidada. A documentação e revisão sistemática dos processos-chave carecem de maior uniformização e disseminação transversal entre departamentos.
5.2 - Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/partes interessadas	65,0 Pts
PONTOS FORTES Existe forte envolvimento de alunos e pais/EE na conceção e melhoria dos serviços, apoiado por questionários CAF, reuniões regulares e mecanismos de participação como o orçamento participativo. A informação institucional é acessível e diversificada.	PONTOS FRACOS A utilização da plataforma GIAE pelos pais/EE não é ainda generalizada. Falta reforçar ações de capacitação e acompanhamento que promovam maior autonomia e consistência na utilização dos serviços digitais disponibilizados.
5.3 - Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e com outras organizações relevantes	55,0 Pts
PONTOS FORTES Existe articulação com parceiros externos, nomeadamente no âmbito da FCT e de projetos interinstitucionais. O processo de autoavaliação CAF é desenvolvido de forma transversal, envolvendo diferentes estruturas e órgãos do Agrupamento.	PONTOS FRACOS O envolvimento alargado da comunidade educativa no processo de autoavaliação ainda é limitado. Falta reforçar a sensibilização interna e ampliar a participação nas ações de melhoria, reduzindo práticas em “silos” organizacionais.
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 5 Justificação da pontuação: O Agrupamento evidencia processos pedagógicos e organizacionais alinhados com a sua estratégia, com destaque para o investimento em medidas de apoio à aprendizagem e para a adoção do modelo CAF Educação. Persistem fragilidades na coordenação transversal dos processos, na sistematização da partilha de boas práticas e no envolvimento alargado da comunidade educativa, justificando uma pontuação intermédia.	63,3 Pts

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

CRITÉRIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS PARA O ALUNO E OUTRAS PARTES INTERESSADAS-CHAVE	
6.1 - Medições da perceção	65,0 Pts
PONTOS FORTES Os questionários CAF aplicados a alunos e outras partes interessadas evidenciam uma perceção global positiva da imagem da escola, da participação dos alunos, da acessibilidade e da qualidade dos serviços, com tendências estáveis ou de melhoria ao longo dos últimos anos.	PONTOS FRACOS O envolvimento dos alunos nos processos de tomada de decisão é percecionado como ainda insuficiente. Falta consolidar mecanismos regulares que permitam aos alunos reconhecer de forma mais clara o impacto da sua participação na vida da escola.
6.2 - Medições do desempenho	50,0 Pts
PONTOS FORTES São monitorizados indicadores relevantes, como o ingresso dos alunos no Ensino Superior e a atualização da informação institucional. Os resultados demonstram níveis satisfatórios de colocação, frequentemente nas primeiras opções dos candidatos.	PONTOS FRACOS A monitorização do envolvimento dos alunos nos processos de decisão ainda não está suficientemente estruturada. Alguns indicadores carecem de séries temporais mais robustas que permitam análises comparativas consistentes e sustentadas.
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 6 Justificação da pontuação: Os resultados orientados para os alunos e outras partes interessadas revelam uma perceção global positiva da escola, com tendências estáveis e sinais de melhoria em áreas como acessibilidade e qualidade dos serviços. O desempenho em indicadores-chave, como o ingresso no Ensino Superior, é consistente. Contudo, persistem fragilidades na monitorização do envolvimento dos alunos e na consolidação de indicadores longitudinais, justificando uma pontuação intermédia.	57,5 Pts

Critério 7: Resultados das Pessoas

CRITÉRIO 7: RESULTADOS DAS PESSOAS	
7.1 - Medições da perceção	65,0 Pts
PONTOS FORTES Os questionários CAF aplicados ao pessoal docente e não docente evidenciam uma perceção global positiva da instituição enquanto local de trabalho, com tendências de melhoria ao nível do envolvimento, clima organizacional, responsabilidade social e identificação com a missão e valores.	PONTOS FRACOS Apesar da melhoria das perceções, a monitorização sistemática das atividades associadas à responsabilidade social interna é ainda limitada. Falta estruturar registos consistentes que permitam avaliar o impacto dessas iniciativas na motivação e bem-estar das pessoas.
7.2 - Medições do desempenho	35,0 Pts
PONTOS FORTES Verifica-se uma valorização crescente das tecnologias digitais por parte dos docentes, refletida na participação em ações de formação e na integração das TIC nas práticas pedagógicas e organizacionais, alinhadas com as prioridades estratégicas do Agrupamento.	PONTOS FRACOS A medição do nível de utilização efetiva das TIC ainda é incipiente e carece de indicadores claros e comparáveis. As taxas de participação e envolvimento nem sempre são analisadas de forma sistemática, limitando a leitura do desempenho global das pessoas.
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 7 Justificação da pontuação: Os resultados das pessoas revelam perceções globalmente positivas e tendências de melhoria no clima organizacional e no envolvimento dos colaboradores. Contudo, os indicadores de desempenho interno associados à motivação, utilização das TIC e participação carecem de maior maturidade analítica e séries temporais consistentes, o que justifica uma pontuação intermédia, com necessidade clara de consolidação dos sistemas de monitorização.	50,0 Pts

Critério 8: Resultados da responsabilidade social

CRITÉRIO 8: RESULTADOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	
8.1 - Medições da perceção	50,0 Pts
PONTOS FORTES Os questionários CAF aplicados a parceiros evidenciam uma perceção global estável da reputação do Agrupamento, do seu comportamento ético, da abertura e transparência institucional e do envolvimento na comunidade local e nas questões ambientais.	PONTOS FRACOS A perceção externa sobre a responsabilidade social não evidencia ainda tendências claras de melhoria. Falta maior visibilidade e comunicação sistemática das iniciativas desenvolvidas, dificultando o reconhecimento do impacto social da escola.
8.2 - Medições do desempenho	50,0 Pts
PONTOS FORTES O Agrupamento monitoriza práticas associadas à sustentabilidade ambiental, destacando-se a certificação Eco-Escolas e o cumprimento dos padrões ambientais. Existem evidências de ações regulares de preservação de recursos e sensibilização da comunidade educativa.	PONTOS FRACOS Os indicadores de desempenho associados à responsabilidade social não estão ainda plenamente sistematizados. Falta definir métricas claras, metas quantificadas e séries temporais que permitam avaliar a evolução e o impacto das ações desenvolvidas.
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 8 Justificação da pontuação: Os resultados da responsabilidade social evidenciam uma perceção externa globalmente estável e práticas consolidadas ao nível ambiental, nomeadamente através do programa Eco-Escolas. Contudo, a ausência de indicadores estruturados, metas claras e maior divulgação das iniciativas limita a demonstração do impacto social e ambiental, justificando uma pontuação intermédia.	50,0 Pts

Critério 9: Resultados do desempenho-chave

CRITÉRIO 9: RESULTADOS DO DESEMPENHO-CHAVE	
9.1 - Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos	55,0 Pts
PONTOS FORTES Bons resultados obtidos pelo Agrupamento na avaliação interna e externa dos alunos, evidenciando desempenho consistente nos outputs e outcomes educativos e refletindo o trabalho desenvolvido ao nível do ensino e aprendizagem e da monitorização global dos resultados.	PONTOS FRACOS A escola não monitoriza ainda, de forma sistemática, os resultados dos novos alunos de diferentes nacionalidades, nem avalia com dados consolidados a eficácia das medidas de apoio à aprendizagem aplicadas a estes alunos, limitando a leitura diferenciada do impacto.
9.2 - Resultados internos: nível de eficiência	20,0 Pts
PONTOS FORTES Existe contributo das TIC na comunicação institucional com alunos, pais/EE e colaboradores, facilitando fluxos de informação e acesso a serviços, com efeitos positivos na organização interna e na relação com a comunidade educativa.	PONTOS FRACOS O contributo das TIC na melhoria do serviço prestado não é ainda monitorizado com indicadores e metas. Falta recolha sistemática de perceções e evidências (por exemplo, via questionário a pais e alunos) e análise regular que permita sustentar decisões de melhoria.
PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 9 Justificação da pontuação: O subcritério 9.1 evidencia bons resultados na avaliação interna e externa, justificando um patamar intermédio. Porém, a organização reconhece a necessidade de monitorizar resultados específicos de novos alunos de diferentes nacionalidades e a eficácia das medidas de apoio. No subcritério 9.2, apesar do contributo das TIC na comunicação institucional, não existe ainda monitorização estruturada do seu impacto na melhoria do serviço, o que posiciona este resultado interno num patamar baixo.	37,5 Pts

4.3. Síntese da Autoavaliação CAF Educação

Com base nos resultados obtidos pelo Agrupamento de Escolas de Proença-a-Nova (AEPN), o nível de maturidade organizacional no âmbito da CAF Educação posiciona-se num patamar intermédio, com um resultado global de 59,8 pontos. Observa-se uma diferença significativa entre os Critérios de Meios (68,7) e os Critérios de Resultados (48,8), evidenciando uma organização que já estruturou práticas de gestão, mas que ainda não consegue transformar de forma consistente essas práticas em resultados mensuráveis e sustentados.

Pontos fortes

- **Planeamento e estratégia (73,8)**
Este é um dos critérios com melhor desempenho, refletindo uma abordagem estruturada ao planeamento estratégico. A recolha de informação relevante (75,0), a comunicação e implementação da estratégia (75,0) e a aposta na inovação e mudança (75,0) revelam práticas consolidadas, alinhadas com o Projeto Educativo e suportadas por mecanismos de monitorização.
- **Pessoas (70,0)**
A gestão dos recursos humanos apresenta resultados globalmente positivos, com destaque para o envolvimento das pessoas através do diálogo e do trabalho colaborativo (75,0). Estes dados indicam uma cultura organizacional participativa, ainda que com margem para aprofundar a valorização das competências e a transferência sistemática de conhecimento.
- **Liderança (69,3)**
A liderança do Agrupamento evidencia uma orientação estratégica clara (70,0) e uma gestão consistente do desempenho e da melhoria contínua (77,0). A existência de estruturas de monitorização e de práticas colaborativas reforçam a capacidade de direção estratégica da organização.
- **Gestão dos recursos financeiros (80,0)**
No âmbito do Critério 4, a gestão financeira destaca-se claramente como um ponto forte, evidenciando transparência, rigor e controlo eficaz dos recursos, contribuindo para a sustentabilidade organizacional.

Áreas a consolidar

- **Processos (63,3)**
Apesar de existirem processos identificados e alinhados com os objetivos estratégicos, a coordenação transversal dos processos (55,0) revela fragilidades. A organização ainda funciona parcialmente em “silos”, carecendo de maior integração interdepartamental e interorganizacional.
- **Parcerias e recursos (67,2)**
Embora existam parcerias relevantes e uma boa gestão dos recursos, persistem debilidades na formalização e monitorização das parcerias (63,0) e na gestão dos recursos materiais (60,0), limitando a análise do impacto estratégico destas áreas.
- **Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave (57,5)**
As medições da perceção são positivas (65,0), mas as medições do desempenho (50,0) revelam dificuldades na consolidação de indicadores internos e no acompanhamento sistemático do impacto das ações educativas junto dos principais stakeholders.

- **Resultados das pessoas (50,0)**

Existe uma discrepância clara entre perceção (65,0) e desempenho (35,0), evidenciando que, embora o clima organizacional seja globalmente positivo, a monitorização objetiva da motivação, envolvimento e utilização das TIC ainda é incipiente.

- **Resultados da responsabilidade social (50,0)**

Tanto as perceções como o desempenho apresentam valores medianos, sugerindo necessidade de reforçar a monitorização, avaliação e comunicação do impacto social e ambiental do Agrupamento, apesar da existência de práticas relevantes (por exemplo, Eco-Escolas).

- **Resultados do desempenho-chave (37,5)**

Este é o critério mais frágil. Enquanto os resultados externos apresentam um patamar intermédio (55,0), os resultados internos de eficiência (20,0) evidenciam ausência de indicadores de custo-eficácia, benchmarking e análise sistemática da eficiência dos processos, confirmando uma gestão ainda pouco orientada por resultados internos.

O resultado global de 59,8 pontos posiciona o Agrupamento de Escolas de Proença-a-Nova num nível de maturidade intermédio, evidenciando uma organização que estruturou de forma consistente os seus Meios de gestão (68,7), mas que ainda revela dificuldades na tradução sistemática dessas práticas em Resultados mensuráveis e sustentados (48,8).

Neste enquadramento, os Critérios de Meios (1 a 5) constituem o único referencial para a definição das Ações de Melhoria, devendo estas incidir prioritariamente sobre os domínios onde se identificam fragilidades estruturais: Processos (63,3), Parcerias e Recursos (67,2) e, de forma transversal, aspetos da Liderança, da Gestão das Pessoas e da coordenação interorganizacional.

Os Critérios de Resultados (6 a 9) assumem um papel complementar e crítico: não geram ações de melhoria autónomas, mas confirmam a eficácia — ou a insuficiência — das práticas existentes nos Meios. Em particular, os resultados mais baixos nos critérios 7, 8 e 9 sinalizam que a organização necessita de reforçar as fases de Check e Act do ciclo PDCA nos seus processos de gestão, monitorização e tomada de decisão. Assim, o foco estratégico do próximo ciclo CAF deverá centrar-se em melhorar a qualidade e a maturidade dos Meios, assegurando:

- maior sistematização dos processos,
- melhor monitorização da eficiência interna,
- reforço da coordenação transversal,
- e utilização mais consistente dos dados para apoiar decisões.

A consolidação destes aspetos nos Critérios de Meios permitirá, de forma indireta mas sustentada, a melhoria progressiva dos Resultados organizacionais.

4.4. Ações de melhoria implementadas durante a Autoavaliação

Durante o processo de autoavaliação CAF, foi possível implementar ações de melhoria imediata que não dependem da conclusão do relatório final nem da aprovação formal do Plano de Ações de Melhoria (PAM). Estas ações surgiram da reflexão coletiva da Equipa de Autoavaliação (EAA), da análise preliminar dos dados e da identificação de lacunas

evidentes. Assim, aqui ficam as ações de melhoria que puderam ser implementadas por esta equipa durante processo de autoavaliação.

Ajuste dos questionários CAF

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

Criação de um plano de comunicação interna

Foi definido e implementado um plano de comunicação interna para garantir que todos os intervenientes estivessem informados sobre o processo de autoavaliação. Incluiu a criação de equipas no Teams, envio de sínteses por email institucional e afixação de comunicados nos espaços comuns.

Formalização da recolha de evidências

A EAA iniciou a construção de um repositório digital de evidências, que facilitou a análise dos subcritérios e garantiu maior rigor na validação das práticas institucionais.

Recolha de dados para monitorização do Projeto Educativo

Durante a análise dos critérios, foram identificados indicadores no Projeto Educativo para os quais não existia recolha de dados. A EAA propôs ajustes que foram acolhidos pela direção, permitindo recolher informação alinhada com os objetivos estratégicos.

Divulgação do processo de autoavaliação

Atualizações sobre o processo de autoavaliação ocorreram em contexto de conselho pedagógico e reuniões de departamento.

Sessões de esclarecimento com a comunidade docente

Foram realizadas sessões presenciais com docentes para explicar o modelo CAF, os objetivos da autoavaliação. Estas sessões promoveram maior adesão e compreensão do processo.

Revisão colaborativa das evidências

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

Mapeamento preliminar de ações de melhoria

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

5. Conclusões e próximos passos

5.1. Conclusões

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

Critério 1: Liderança

A liderança do Agrupamento evidencia uma orientação estratégica clara, com missão, visão e valores integrados no Projeto Educativo e divulgados junto da comunidade. Destaca-se a gestão do desempenho e da melhoria contínua, suportada pelo modelo CAF. A relação com a comunidade e parceiros é consistente, embora careça de maior formalização. Persistem oportunidades de melhoria na sistematização da comunicação, na recolha estruturada de feedback e na gestão documental, refletindo um nível de maturidade intermédio em consolidação.

Critério 2: Planeamento e Estratégia

O planeamento estratégico do AEPN assenta na recolha regular de informação relevante e na sua tradução em objetivos, metas e ações. A estratégia é comunicada e operacionalizada através do Projeto Educativo e do Plano Anual de Atividades, com integração da inovação e da transformação digital. Apesar da robustez do planeamento, a ligação entre algumas ações e os impactos estratégicos ainda pode ser mais explicitada, bem como a monitorização sistemática do efeito das decisões tomadas.

Critério 3: Pessoas

A gestão das pessoas revela práticas consistentes de transparência, envolvimento e trabalho colaborativo. Destacam-se o diálogo interno, as equipas educativas e a observação de aulas entre pares. A formação contínua é valorizada, incluindo mobilidades Erasmus+. Persistem, contudo, fragilidades na sistematização da transferência de conhecimento, na estratégia de acolhimento de novos docentes e na integração plena do pessoal não docente nos processos de melhoria organizacional.

Critério 4: Parcerias e Recursos

O Agrupamento apresenta uma rede diversificada de parcerias e uma gestão sólida dos recursos, com destaque para a gestão financeira. As tecnologias e infraestruturas apoiam eficazmente o funcionamento organizacional. Contudo, a monitorização das parcerias e do impacto dos recursos, bem como a gestão do conhecimento e dos recursos materiais, carecem de maior formalização e avaliação sistemática para reforçar a coerência estratégica e a melhoria contínua.

Critério 5: Processos

Os processos pedagógicos e organizacionais estão alinhados com os objetivos estratégicos, com especial enfoque nas medidas de apoio à aprendizagem e inclusão. Existe monitorização regular de alguns processos, apoiada pelo modelo CAF. No entanto, a coordenação transversal dos processos e a partilha sistemática de boas práticas ainda são áreas frágeis, evidenciando necessidade de maior integração interdepartamental e redução de lógicas de funcionamento em silos.

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

Os resultados evidenciam percepções globalmente positivas dos alunos e de outras partes interessadas quanto à imagem da escola, acessibilidade e qualidade dos serviços. As medições de desempenho mostram estabilidade, mas revelam limitações na consolidação de indicadores internos e no acompanhamento sistemático do impacto das ações educativas. O envolvimento dos alunos nos processos de decisão surge como uma área a reforçar.

Critério 7: Resultados das Pessoas

As percepções dos colaboradores relativamente ao clima organizacional, envolvimento e responsabilidade social são globalmente positivas. Contudo, os indicadores de desempenho interno revelam fragilidades na monitorização objetiva da motivação, do envolvimento e da utilização das TIC. Existe uma discrepância clara entre percepção e desempenho, indicando necessidade de maturação dos sistemas de recolha e análise de dados relativos às pessoas.

Critério 8: Resultados da Responsabilidade Social

Os resultados refletem uma percepção externa estável quanto à reputação, ética e envolvimento comunitário do Agrupamento, com destaque para as práticas ambientais, nomeadamente o Eco-Escolas. Apesar disso, a monitorização do impacto social e ambiental carece de indicadores estruturados, metas claras e maior divulgação, limitando a demonstração objetiva dos resultados alcançados.

Critério 9: Resultados do Desempenho-Chave

Os resultados externos evidenciam bons desempenhos na avaliação interna e externa dos alunos, situando-se num patamar intermédio. Em contraste, os resultados internos de eficiência revelam um nível de maturidade baixo, com ausência de indicadores de custo-eficácia, benchmarking e monitorização sistemática do contributo das TIC e dos processos internos, evidenciando um desequilíbrio entre desempenho externo e eficiência organizacional.

5.2. Fatores críticos de sucesso

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

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

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

5.3. Constrangimentos identificados

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

1. **Falta de tempo e sobrecarga de trabalho:** A autoavaliação exige tempo e dedicação dos elementos da equipa, que muitas vezes já se encontra sobrecarregada com outras tarefas. A falta de tempo pode comprometer a profundidade da análise, a participação de todos os envolvidos e a implementação das ações de melhoria.
2. **Resistência à mudança e falta de motivação:** Alguns membros da comunidade escolar podem manifestar alguma resistência ao processo de autoavaliação, por falta de confiança no modelo ou na confidencialidade dos dados a recolher, ou mesmo receio das eventuais mudanças. A falta de motivação no contexto da profissão também pode dificultar a adesão aos processos, a identificação de problemas e a construção de soluções.
3. **Acesso a evidências:** O Agrupamento demonstra proatividade na execução das atividades e na resolução imediata de problemas. No entanto, a ausência de uma estratégia de recolha e registo de evidências plenamente implementada dificultou a obtenção de dados concretos, limitando a profundidade da análise em várias áreas da autoavaliação.

5.4. Próximos passos

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

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

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

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

Anexos

- A. Grelha de autoavaliação preenchida;
- B. Cronograma de execução da autoavaliação;
- C. Modelo dos questionários aplicados;
- D. Relatórios estatísticos dos resultados.

Bibliografia e fontes consultadas

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