



RELATÓRIO DA AUTOAVALIAÇÃO CAF

MODELO CAF EDUCAÇÃO

Assunto

A implementação de um processo de autoavaliação permite identificar com clareza o que a escola faz bem e o que precisa de melhorar. Este documento é o relatório que apresenta o trabalho efetuado entre 2023 e 2024, apresentando as principais conclusões do processo CAF Educação (versão 2013)

Apoio



Equipa de Avaliação Interna

Área/Função
Coordenadora EAI - Docente
Representante da Educação pré-escolar
Representante do 1º CEB
Representante do 2º CEB
Representante do 3º CEB
Representante do Ensino Secundário
Representantes dos Cursos Profissionais
Representante dos Professores Bibliotecários
Representante do Centro Qualifica
Representante AT
Representante AO
Representante da Associação de Estudantes

Responsabilidade sobre o documento			
RELATÓRIO CAF - 2024			
Elaborado por:	Equipa Avaliação Interna	Em:	12/08/2024
Verificado por:	Diretor	Em:	--
Aprovado por:	Conselho Pedagógico	Em:	--
Revisões	Data	Secção revista	Motivo da alteração
0	12/08/2024	--	Criação do documento
Versão atual	Ver. 1	Referência	CP-202408012a

Índice

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	4
DEFINIÇÃO DE TERMOS.....	6
1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	8
1.1. OBJETIVO.....	8
1.2. METODOLOGIA UTILIZADA.....	8
1.3. PRINCIPAIS RESULTADOS	8
1.4. RECOMENDAÇÕES.....	9
2. ENQUADRAMENTO	9
2.1. O PROJETO NA ORGANIZAÇÃO	9
2.2. ÂMBITO DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO.....	10
2.3. OBJETIVOS DA AUTOAVALIAÇÃO	10
3. PREPARAÇÃO E CONDUÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO (AA).....	11
3.1. ETAPAS DA AA	11
(1) <i>Planear a Autoavaliação</i>	14
(2) <i>Criar a Equipa Avaliação Interna</i>	14
(3) <i>Divulgar o Projeto de Autoavaliação</i>	14
(4) <i>Organizar a Formação</i>	14
(5) <i>Realizar a Autoavaliação</i>	14
(6) <i>Elaborar o Relatório da Autoavaliação</i>	14
(7) <i>Elaborar o Plano de Ações de Melhoria</i>	15
(8) <i>Divulgar o Plano de Ações de Melhorias</i>	15
(9) <i>Implementar o Plano de Melhorias</i>	15
(10) <i>Planear a Autoavaliação Seguinte</i>	16
3.2. PLANO DE COMUNICAÇÃO.....	16
3.3. RECURSOS MATERIAIS E HUMANOS	18
3.3.1. <i>Recursos Humanos</i>	18
3.3.2. <i>Recursos Materiais</i>	18
3.4. EQUIPA AVALIAÇÃO INTERNA.....	ERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.
3.5. COLABORAÇÃO DOS INTERVENIENTES	19
3.5.1. <i>Equipa Avaliação Interna (EAI)</i>	19
3.5.2. <i>Direção</i>	19
3.5.3. <i>Professores</i>	20
3.5.4. <i>Alunos</i>	20
3.5.5. <i>Pessoal Não Docente</i>	20
3.5.6. <i>Stakeholders Externos, Pais/EE, Comunidade Local e Parceiros</i>	20
4. RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO.....	21
4.1. RESULTADOS QUANTITATIVOS	21
4.1.1. <i>Taxas de participação</i>	21
4.1.2. <i>Sistema de pontuação usado</i>	22
4.1.3. <i>Resultado da CAF</i>	24
4.1.4. <i>Pontuação dos critérios</i>	25
4.2. RESULTADOS QUALITATIVOS	27
<i>Critério 1: Liderança</i>	27
<i>Critério 2: Planeamento e Estratégia</i>	28
<i>Critério 3: Pessoas</i>	29

4.2.1. Critério 4: Parcerias e Recursos	30
Critério 5: Processos	31
Critério 6: Resultados Orientados para o Aluno e Outras Partes Interessadas-chave	32
Critério 7: Resultados das Pessoas	32
Critério 8: Resultados da Responsabilidade Social.....	33
Critério 9: Resultados do Desempenho-chave.....	33
4.3. AÇÕES DE MELHORIA IMPLEMENTADAS DURANTE A AUTOAVALIAÇÃO	34
5. CONCLUSÕES E PRÓXIMOS PASSOS.....	34
5.1. CONCLUSÕES	34
5.2. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	36
5.3. CONSTRANGIMENTOS IDENTIFICADOS.....	36
5.4. PRÓXIMOS PASSOS.....	37
ANEXOS	38
BIBLIOGRAFIA E FONTES CONSULTADAS	38

Índice de figuras

FIGURA 1 – COMPARAÇÃO DAS TAXAS DE PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO CAF COM RESULTADOS MÉDIOS DE OUTRAS ESCOLAS	21
FIGURA 2 – EVOLUÇÃO DAS TAXAS DE PARTICIPAÇÃO NOS ÚLTIMOS EXERCÍCIOS CAF.....	22
FIGURA 3 – CRITÉRIOS DE MEIOS: SISTEMA DE PONTUAÇÃO AVANÇADO	23
FIGURA 4 – CRITÉRIOS DE RESULTADOS: SISTEMA DE PONTUAÇÃO AVANÇADO	23
FIGURA 5 – RESULTADOS DA CAF EDUCAÇÃO, POR CRITÉRIO	24
FIGURA 6 – EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS DOS DIFERENTES CRITÉRIOS NOS ÚLTIMOS EXERCÍCIOS CAF.....	24
FIGURA 7 – COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS DOS DIFERENTES CRITÉRIOS DA CAF COM RESULTADOS MÉDIOS DE OUTRAS ESCOLAS ACOMPANHADAS PELA ANOTHER STEP	25
FIGURA 8 – EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS DOS DIFERENTES CRITÉRIOS NOS ÚLTIMOS EXERCÍCIOS CAF (RADAR) .	26

Índice de tabelas

TABELA 1 – CRONOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO CAF (AJUSTADO).....	12
TABELA 2 – PLANO DE COMUNICAÇÃO DO PROCESSO CAF (AJUSTADO)	17
TABELA 3 – TAXAS DE PARTICIPAÇÃO POR PÚBLICO-ALVO	21
TABELA 4 – PONTUAÇÃO OBTIDA POR CRITÉRIO E SUBCRITÉRIO	25

Lista de siglas e acrónimos

AA	Autoavaliação.
AEE	Avaliação Externa das Escolas. A Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, aprovou o sistema de avaliação dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, da rede pública, privada, cooperativa e solidária, definindo orientações gerais para a autoavaliação e para a avaliação externa. Da responsabilidade da IGEC, o programa enquadra-se no âmbito da avaliação organizacional e pretende assumir-se como um contributo relevante para o desenvolvimento das escolas, procurando incentivar práticas de autoavaliação, promover uma ética profissional marcada pela responsabilidade, fomentar a participação social na vida da escola e oferecer um melhor conhecimento público do trabalho das escolas.
AL.....	Alunos/Alunas.
AM.....	Ação (ou ações) de Melhoria.
ANQEP.....	Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional, IP (https://www.anqep.gov.pt).
CAF	Common Assessment Framework (Estrutura Comum de Avaliação): modelo de gestão da qualidade e da melhoria para organizações públicas.
CAF-Educação.....	Modelo CAF (<i>Common Assessment Framework</i> , em português: Estrutura Comum de Avaliação) adaptado para as organizações educativas (versão 2013). Poderá encontrar informação mais detalhada sobre o modelo no site oficial da CAF em Portugal (https://www.caf.dgaep.gov.pt/).
DGAEP.....	Direção Geral da Administração e do Emprego Público (https://www.dgaep.gov.pt/).
EAI	Equipa Avaliação Interna (do observatório de qualidade ou equivalente), sobre a qual recaem as tarefas de coordenação do processo de autoavaliação na organização. É constituída por vários elementos: alunos, pais/EE, docentes, não docentes e parceiros.
EQAVET.....	Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais (http://www.qualidade.anqep.gov.pt). European Quality Assurance in Vocational Education and Training.
EE ou Pais/EE.....	Pais e/ou Encarregados de Educação das crianças/alunos.
EFQM	European Foundation for Quality Management (https://www.efqm.org/).
EIPA.....	European Institute of Public Administration, entidade europeia responsável pela definição e evolução do modelo CAF para as organizações públicas europeias, onde se incluem as organizações educativas (https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/).
GAA	Grelha de autoavaliação, produzido pela EAI.
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.....*Total Quality Management* (Gestão da Qualidade Total), estratégia de administração orientada para criar consciência de qualidade em todos os processos organizacionais.

Definição de termos¹

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

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

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

1. Sumário executivo

1.1. Objetivo

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

1.2. Metodologia utilizada

Ao adotar o modelo CAF Educação na sua versão mais atual (CAF Educação 2023), 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 ao agrupamento 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 do agrupamento 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 do agrupamento ajudem todos os atores que se encontram diretamente envolvidos com a educação a refletir sobre as suas ações e sobre a próprio agrupamento, de modo a melhorar a qualidade e a prestação do serviço educativo.

Os principais resultados a reter do processo de autoavaliação são:

- **Liderança:** A liderança é eficaz, mas deve melhorar a diversificação de indicadores e a comparação com outras escolas.
- **Planeamento e Estratégia:** O planeamento é consistente, mas necessita de uma melhor comunicação e avaliação do impacto das ações estratégicas.
- **Pessoas:** O ambiente de trabalho é positivo, mas a divulgação de políticas internas e o desenvolvimento de competências requerem maior atenção.
- **Parcerias e Recursos:** O agrupamento mantém boas parcerias, mas precisa melhorar as suas monitorização e avaliação.
- **Processos:** Os processos são bem geridos, mas há espaço para melhoria no âmbito do design de processos.
- **Resultados Orientados para o Aluno e Outras Partes Interessadas-chave:** Há necessidade de estruturar melhor a análise dos resultados ao longo do tempo.
- **Resultados das Pessoas:** A perceção e o desempenho das pessoas são medidos, mas a análise comparativa ao longo do tempo é insuficiente.
- **Resultados da Responsabilidade Social:** O agrupamento é socialmente responsável, mas sugere-se uma estrutura formal para avaliar a eficácia das suas políticas sociais.
- **Resultados do Desempenho-Chave:** Os resultados são monitorizados, mas é necessário desenvolver uma estrutura que permita comparações de desempenho ao longo do tempo.

1.4. Recomendações

As principais recomendações da EAI para o processo de autoavaliação no agrupamento 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 outros agrupamentos escolas não agrupadas ou instituições similares para identificar melhores práticas e áreas de melhoria, fechando o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act). O benchmarking com outros agrupamentos escolas não agrupadas pode auxiliar na identificação de boas práticas e áreas de melhoria.
3. **Reforço da Autoavaliação:** Implementar uma análise mais robusta e estruturada do impacto das ações e iniciativas ao longo do tempo, utilizando dados comparativos de vários anos para identificar tendências e avaliar a eficácia das intervenções. A análise de tendências em ciclos mais longos (5 a 10 anos) pode fornecer informações valiosas para o planeamento estratégico da escola.
4. **Melhorar a participação da comunidade educativa no processo de autoavaliação:** A taxa de resposta aos questionários, por parte de alunos e encarregados de educação, foi abaixo da média em comparação com outras escolas, indicando a necessidade de melhorar a comunicação e o envolvimento da comunidade.
5. **Melhorar a comunicação.** Fortalecer a comunicação interna e externa, especialmente no que se refere à divulgação de atividades, políticas, resultados e informações sobre a autoavaliação, para assegurar que todos os stakeholders estejam bem informados e envolvidos.
6. **Implementar métodos mais diversificados de recolha de feedback.** A inclusão de grupos de foco e painéis de discussão com estudantes e pais (entre outros) pode enriquecer a compreensão das necessidades e expectativas da comunidade escolar.
7. **Desenvolvimento de Políticas de Responsabilidade Social:** Definir, divulgar e implementar uma política formal de responsabilidade social e ambiental que vá além das preocupações atuais, estabelecendo metas claras e mecanismos de monitorização.
8. **Acessibilidade e Inclusão:** Priorizar melhorias na acessibilidade física às instalações, assegurando que todos os alunos tenham igual acesso aos recursos e atividades da escola.

2. Enquadramento

2.1. O projeto na organização

Desde 2016, embora sem a regularidade recomendada, o agrupamento tem vindo a desenvolver a sua autorregulação aplicando o modelo CAF Educação, ajustando-o às suas necessidades. Ao longo deste tempo, por razões várias que se prendem com a rotatividade dos professores e com a gestão de tempo para o processo de ensino aprendizagem, temos vindo a contar com o apoio e formação nesta área através de uma consultoria externa, a Another Step. A partilha dos seus conhecimentos, a formação ministrada e o olhar crítico externo que acrescenta às análises que a escola faz têm permitido aprofundar a nossa prática no modelo e a nossa exigência de qualidade. A melhoria dos serviços prestados está patente, por exemplo, na obtenção do selo EQAVET (2021/2024) e posterior renovação. Ao adotar o modelo CAF Educação, de modo a melhorar a qualidade e a prestação do serviço educativo, o agrupamento visa garantir a credibilidade do

desempenho da nossa escola, dando passos concretos para poder obter esse reconhecimento através do selo Effective CAF User.

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.

2.2. Objetivos da autoavaliação

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

- **Plano de Ações de Melhoria:** Construir uma reflexão que conduza a conceção, aplicação e acompanhamento de um Plano de Ações de Melhoria (PAM);
- **Projeto Educativo:** Fornecer um conjunto de informações que permita a (re)definição de objetivos e estratégias para o Projeto Educativo;
- **Melhoria Contínua:** Promover a melhoria contínua dos serviços prestados pela escola, da forma como a escola se organiza e dos nossos níveis de eficiência e de eficácia;
- **Cultura de Qualidade:** Reforçar os resultados académicos e sociais, nomeadamente através de uma clara política de qualidade, de exigência e de responsabilidade, promovendo a autoavaliação, a reflexão sobre as práticas e a implementação do ciclo PDCA em todas as atividades e processos desenvolvidos;
- **Foco no Aluno:** Valorizar os processos educativos individuais e coletivos, consolidando as práticas de ensino, aprendizagem e avaliação com vista à melhoria das aprendizagens e à promoção da equidade e inclusão de todos os alunos;
- **Aprendizagem Organizacional:** Possibilitar à escola e à comunidade educativa um melhor conhecimento sobre si e sobre a sua organização, reforçando as boas práticas existentes e melhorando as que ainda podem ser melhoradas;

- **Envolvimento da Comunidade:** Aprofundar a autoavaliação enquanto processo mais organizado e mais participado, envolvendo a comunidade educativa na consecução desses objetivos, através da sensibilização dos seus membros e da valorização do seu papel em todo o processo educativo;
- **Reconhecimento Externo:** Garantir a credibilidade do desempenho da nossa escola, dando passos concretos para poder obter esse reconhecimento através do selo Effective CAF User.

Este Relatório reflete o trabalho realizado no presente ano letivo, 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 29 de abril e 14 de maio de 2023.

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

Na tabela seguinte, damos conta da calendarização do processo de autoavaliação:

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

Fases	Ações (2024)	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	SET	OUT	NOV	DEZ	Responsáveis ²
Preparação	1. Apresentação do projeto CAF à organização	X	X										GT + LP + AS
	2. Reunião da EA para organização interna da equipa [2]	X	X										LP + EAI + AS
	3. Reunião da EA para elaboração dos modelos de questionário [3]			X	X								LP + EAI + AS
Questionários	4. Aplicação dos questionários de satisfação					X							AS
Critérios de Meios	5. Diagnóstico da organização C1			X	X								EAI
	6. Diagnóstico da organização C2			X	X								EAI
	7. Diagnóstico da organização C3			X	X								EAI
	8. Diagnóstico da organização C4			X	X								EAI
	9. Diagnóstico da organização C5			X	X								EAI
Tratamento dos Questionários	10. Tratamento dos questionários de avaliação da satisfação					X	X						AS
Critérios de Resultados	11. Diagnóstico da organização C6 e C7				X	X							EAI

² 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.

Fases	Ações (2024)	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	SET	OUT	NOV	DEZ	Responsáveis ²
	12. Diagnóstico da organização C8 e C9				X	X							EAI
Elaboração de Relatório CAF	13. Reunião de consenso da EA para revisão e finalização da grelha de autoavaliação (documento L)						X						EAI
	14. Elaboração do Relatório de autoavaliação (RAA)						X	X					EAI + 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					EAI+AS
	17. Aprovação do PAM pela gestão de topo								X				GT
Apresentação de resultados	18. Apresentação, à organização, dos resultados da autoavaliação e das ações de melhoria a implementar								X	X			GT + LP + LE + AS
Início do PAM	19. Início da aplicação do PAM										X	X	EAI

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 Avaliação Interna (EAI).

(2) Criar a Equipa Avaliação Interna

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

(3) Divulgar o Projeto de Autoavaliação

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

(4) Organizar a Formação

A Direção, com apoio do coordenador da EAI, identificou as necessidades de formação e providenciou a contratação de uma consultoria externa, que garantiu a conformidade do processo e a formação necessária a todos os membros da equipa, em sessões que se prolongaram por 6 meses. Nessa formação, a EAI 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 EAI 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 EAI 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 EAI analisou as últimas versões dos seguintes documentos:

- Grelha de Autoavaliação (abreviado para GAA ou Documento L, produzido pela EAI);
- Projeto de Intervenção do Diretor;
- Projeto Educativo;

- Relatório da Avaliação Externa, pela Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC);
- Relatório de avaliação do Plano Anual de Atividades (PAA);
- Relatório de avaliação intercalar e final do PAM ainda em vigor;
- Relatório do Ensino profissional, processo EQAVET;
- Relatório do Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE);
- Relatórios dos questionários aplicados à comunidade (alunos, pais/encarregados de educação, pessoal docente, pessoal não docente e stakeholders) no âmbito da CAF Educação.

Com base nessa análise, mais detalhada no novo PAM, foi elaborado este documento, com a descrição do processo, conclusões e recomendações. O relatório foi trabalhado pela EAI 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 EAI 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 Pessoal Não Docente.
- Apresentação simplificada aos alunos, através dos Diretores de Turma

(9) Implementar o Plano de Melhorias

A implementação do PAM tem em conta que as lideranças da escola, de topo (diretor) 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, e, semestralmente, um relatório intercalar mais detalhado face às atividades previstas;
- Semestralmente, com base nos relatórios dos coordenadores das AM, a EAI fará um relatório intercalar de avaliação do PAM, a entregar à Direção que, posteriormente, o fará chegar ao Diretor 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 da elaboração dos relatórios para que o plano decorra sem sobressaltos.
- Estes relatórios semestrais 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 semestrais e anuais, a EAI avalia o ciclo anterior e ajusta o PAM relativamente a eventuais desvios ou desconformidades, comparando-se com outras organizações. A EAI 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, com o quadro EQAVET (para o ensino profissional). É também nesta fase que a Direção se reúne com a EAI para discutir o impacto das AM aplicadas e identificar áreas de aperfeiçoamento para o próximo ciclo. Nesse sentido, a EAI prepara um novo plano de autoavaliação, incorporando o feedback dos parceiros e a aprendizagem das experiências anteriores.

3.2. Plano de comunicação

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

Seguidamente damos conta do Plano de Comunicação implementado:

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

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

3.3. Recursos materiais e humanos

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

3.3.1. Recursos Humanos

1. Formadores e Consultores Externos

- *Função:* Fornecer formação específica sobre o modelo CAF, orientar a Equipa Avaliação Interna 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 na organização 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 EAI, promovendo o debate e sugerindo melhorias.

3. Comunidade Escolar e Stakeholders:

- *Função:* O envolvimento da comunidade é crucial para obter uma visão abrangente e precisa da realidade escolar.
- *Representantes:* Para além de terem participado por inquérito, foram envolvidos nas tarefas da EAI 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 Avaliação Interna 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 Avaliação Interna 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 Avaliação Interna

Responsável por conduzir a autoavaliação, recolher e analisar dados, elaborar o relatório CAF e desenvolver o plano de ações de melhoria.

3.5. Colaboração dos intervenientes

A colaboração entre todos os envolvidos na escola – Equipa Avaliação Interna (EAI), 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 Avaliação Interna (EAI)

- 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 (semanais) 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 EAI.
- Colaboração:
 - Participar ativamente nas reuniões da EAI, 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 EAI.

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 EAI e outros professores na partilha de boas práticas e estratégias de ensino;
 - Inteira-se das informações disponibilizadas sobre o modelo CAF Educação, contribuindo para o bom desenvolvimento de todo o processo.

3.5.4. Alunos

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

3.5.5. Pessoal Não Docente

- Responsabilidades:
 - Fornecer perspetivas sobre a gestão e a colima 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 30 de maio e 16 de junho de 2023. Os resultados da participação da comunidade estão na tabela seguinte:

Tabela 3 – Taxas de participação por público-alvo

Público-alvo	N. de inquiridos	N. de respondentes	Taxas de resposta (%)	Data de início da inquirição	Data de término da inquirição
Alunos	2064	1074	52,0%	20/05/2024	27/05/2024
Pais/EE	3191	988	31,0%	20/05/2024	27/05/2024
Parceiros e outras entidades	11	11	100,0%	20/05/2024	27/05/2024
PD	326	270	82,8%	20/05/2024	27/05/2024
PND	141	88	62,4%	20/05/2024	27/05/2024

Quando comparado com as restantes escolas onde o processo CAF Educação já foi implementado entre 2019 e 2023, os resultados da escola foram abaixo da média relativamente aos Alunos e pais/Encarregados de Educação:

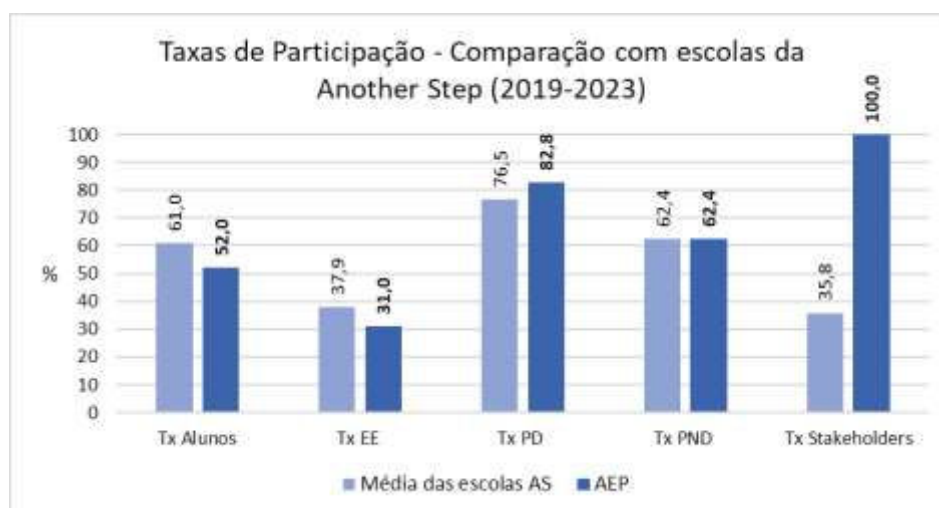


Figura 1 – Comparação das taxas de participação no processo CAF com resultados médios de outras escolas
Fonte: Another Step (2024). Resultados CAF das escolas Another Step (documento não publicado)

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

Uma vez que esta é a segunda vez que se aplica a CAF Educação (versão 2013) na escola e nos novos moldes (questionário a toda a população e autoavaliação centrada no ciclo PDCA), podemos comparar a evolução das taxas de participação relativamente aos dois últimos exercícios da CAF, em 2022 e 2024:

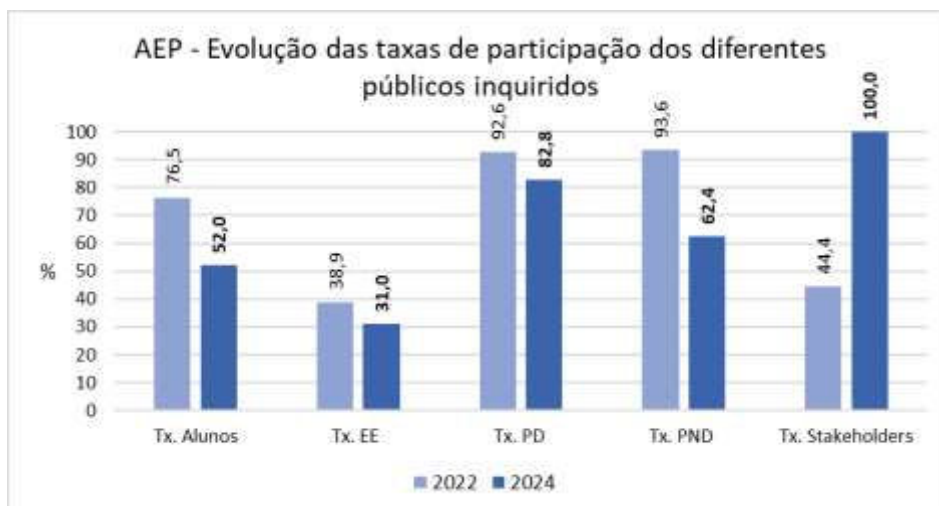


Figura 2 – Evolução das taxas de participação nos últimos exercícios CAF

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

4.1.2. Sistema de pontuação usado

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

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

Figura 3 – Critérios de Meios: Sistema de pontuação avançado

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

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

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

Figura 4 – Critérios de Resultados: Sistema de pontuação avançado

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

4.1.3. Resultado da CAF

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

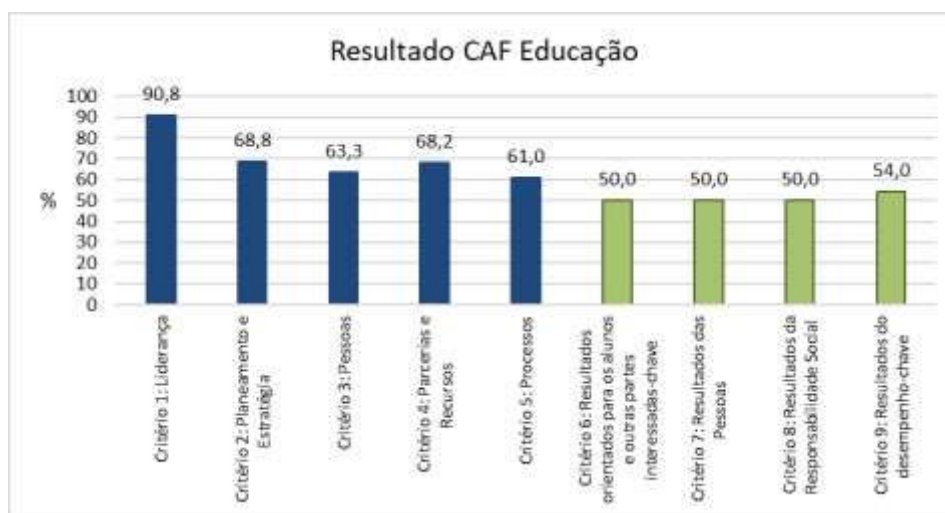


Figura 5 – Resultados da CAF Educação, por critério

Da última aplicação da CAF Educação para esta, registou-se uma evolução significativa na pontuação dos critérios de meios, mas tal não aconteceu relativamente aos critérios de resultados:

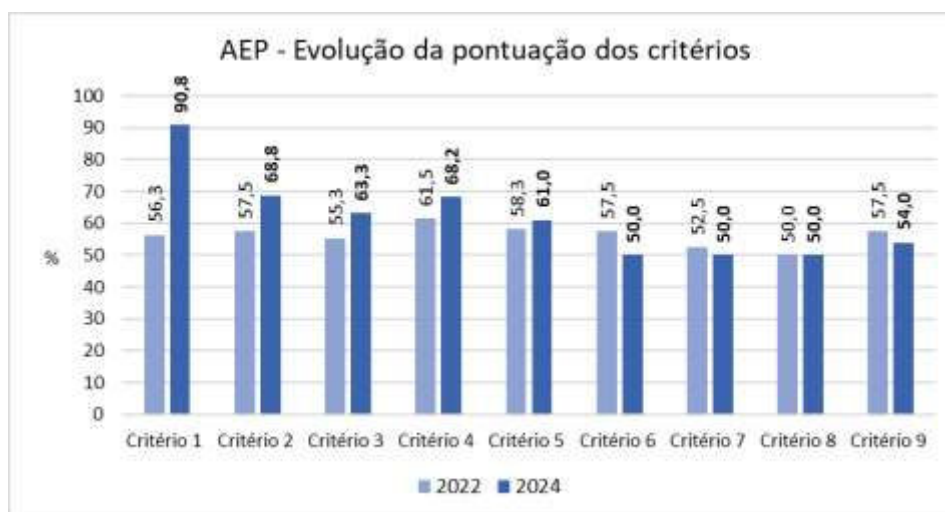


Figura 6 – Evolução dos resultados dos diferentes critérios nos últimos exercícios CAF

A Equipa Avaliação Interna entendeu que as evidências mobilizadas traduziam a melhoria de desempenho nos diferentes critérios, fruto do rigor de aplicação do modelo, mas quanto aos resultados reconhece-se alguma dificuldade na recolha de evidências que demonstrem a evolução desses resultados. Por outro lado, será de melhorar a forma como se envolve a comunidade docente, em particular no que diz respeito aos processos de autoavaliação, para evidenciar a importância dos relatórios e do registo adequado dos dados estatísticos.

Quando comparamos os resultados desta última aplicação da CAF com os resultados médios dos últimos anos das escolas que trabalham com Another Step, a escola obteve valores superiores em (quase) todos os critérios, em particular no Critério 9. “Resultados do desempenho-chave”:

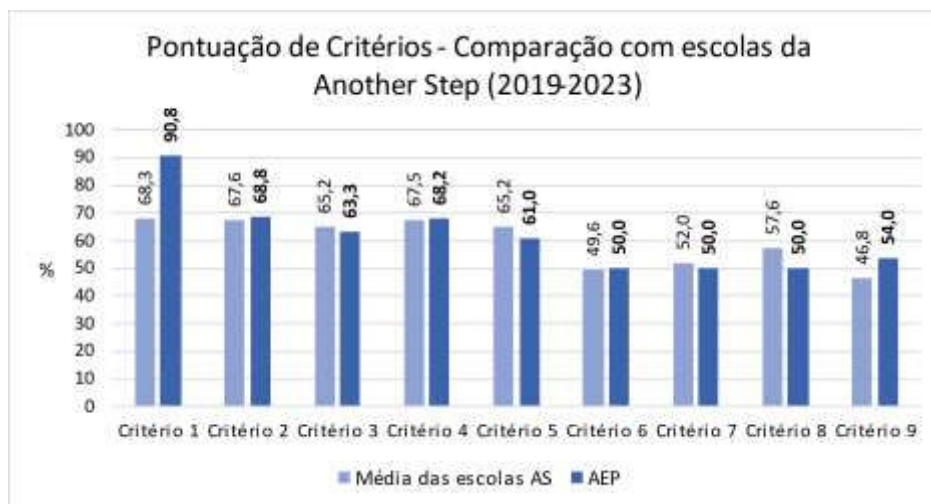


Figura 7 – Comparação dos resultados dos diferentes critérios da CAF com resultados médios de outras escolas acompanhadas pela Another Step

Fonte: Another Step (2024). Resultados CAF das escolas Another Step (documento não publicado)

4.1.4. Pontuação dos critérios

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

Tabela 4 – Pontuação obtida por critério e subcritério

Resultado CAF Educação	61,8
Critérios de Meios	70,4
Critério 1. Liderança	90,8
1.1. Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores	96,0
1.2. Gerir a instituição de ensino e formação, o seu desempenho e a sua melhoria contínua	91,0
1.3. Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta	85,0
1.4. Gerir de forma eficaz as relações com as autoridades políticas e outras partes interessadas	91,0
Critério 2. Planeamento e estratégia	68,8
2.1. Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante	61,0
2.2. Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida	64,0
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	63,3
3.1. Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidade com o planeamento e a estratégia	60,0
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	65,0
Critério 4. Parcerias e recursos	68,2
4.1. Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações	61,0
4.2. Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos	74,0
4.3. Gerir os recursos financeiros	0,0
4.4. Gerir o conhecimento e a informação	74,0
4.5. Gerir os recursos tecnológicos	65,0
4.6. Gerir os recursos materiais	65,0

Critério 5. Processos	61,0
5.1. Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática	78,0
5.2. Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/partes interessadas	55,0
5.3. Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e formação e com outras organizações	50,0
Critérios de Resultados	51,0
Critério 6. Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave	50,0
6.1. Medições da perceção	50,0
6.2. Medições do desempenho	50,0
Critério 7. Resultados das pessoas	50,0
7.1. Medições da perceção	50,0
7.2. Medições do desempenho	50,0
Critério 8. Resultados da responsabilidade social	50,0
8.1. Medições da perceção	50,0
8.2. Medições do desempenho	50,0
Critério 9. Resultados do desempenho-chave	54,0
9.1. Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos	58,0
9.2. Resultados internos: nível de eficiência	50,0

Podemos verificar que, relativamente aos Meios, é no Critério 1. “Liderança” que se obteve a pontuação mais elevada.

Também é de esperar, normalmente, uma maior pontuação nos critérios de meios do que nos critérios de resultados, como de facto aconteceu. Por outro lado, nos critérios de resultados, a pontuação maior foi obtida no Critério 9. “Resultados do desempenho-chave”.

Cronologicamente, a evolução dos resultados CAF na escola pode ser observada na figura seguinte:



Figura 8 – Evolução dos resultados dos diferentes critérios nos últimos exercícios CAF (radar)

4.2. Resultados qualitativos

Critério 1: Liderança

1.1. Dar uma orientação à organização, desenvolvendo a missão, visão e valores

- **Pontos Fortes:**
 - Auxílio efetivo aos alunos na superação de dificuldades (trabalho conjunto de PD, PND, DT, EMAEI e SPO).
- **Sugestões de Melhoria:**
 - Diversificação de indicadores destinados a avaliar a eficácia das medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão, sob proposta da EMAEI, em articulação com os elementos variáveis, designadamente, docentes titulares e/ou diretores de turma, outros docentes ou técnicos que intervêm com a criança/aluno, de forma a dar resposta à sugestão inspetiva de 21-27 de maio de 2024.
 - Definição e planificação de ações/projetos orientados para as necessidades, interesses e expectativas dos alunos que revelam capacidades excecionais de aprendizagem em diferentes disciplinas/áreas, no respeito pela diversidade e inclusão, de forma a dar resposta à sugestão inspetiva de 21-27 de maio de 2024.
 - Monitorização do trabalho realizado por cada uma das estruturas e valências do CAA, por parte da EMAEI, com a definição clara de indicadores, que permita um conhecimento mais aprofundado do apoio prestado, bem como do complemento do trabalho desenvolvido em sala de aula, de forma a dar resposta à sugestão inspetiva de 21-27 de maio de 2024.
- **Pontuação:** 96

1.2. Gerir a instituição de ensino e formação, o seu desempenho e a melhoria contínua

- **Pontos Fortes:**
 - Recurso a modelos de referência para a gestão da qualidade total (CAF, EQAVET, FRW).
 - Trabalho da equipa de apoio à avaliação na divulgação e acompanhamento do Projeto.
 - Articulação vertical e horizontal.
- **Sugestões de Melhoria:**
 - Comparação com outras escolas
- **Pontuação:** 91

1.3. Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta

- **Pontos Fortes:**
 - Existência de um circuito eficaz de comunicação que permite informar sobre todas as matérias de interesse para todos os colaboradores da organização.
- **Sugestões de Melhoria:**
 - Comparação com outras escolas
- **Pontuação:** 85

1.4. Gerir de forma eficaz as relações com as autoridades políticas e outras partes interessadas

- **Pontos Fortes:**
 - Parcerias diversas; intercâmbios.
 - Plano de Inovação.
- **Sugestões de Melhoria:**
 - Definição, em sede de Regulamento Interno, das condições de participação dos alunos e dos encarregados de educação, dos professores e de outros profissionais intervenientes no processo de avaliação, nos termos do disposto no n.º 6 do artigo 19.º da Portaria n.º 226-A/2018, de 7 de agosto, de forma a dar resposta à ação inspetiva de 28 a 31 de maio de 2024.
- **Pontuação:** 91

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

- **Pontos Fortes:**
 - Recolha sistemática da informação.
- **Sugestões de Melhoria:**
 - Criar uma política explícita para divulgação de informação à comunidade, definindo informação e indicadores fundamentais e calendário de divulgação.
- **Pontuação:** 61

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

- **Pontos Fortes:**
 - Relatórios de execução do PAA e do PE.
- **Sugestões de Melhoria:**
 - Definir uma política de responsabilidade social e ambiental
- **Pontuação:** 64

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

- **Pontos Fortes:**
 - Página web do AEP
- **Sugestões de Melhoria:**
 - Avaliação do impacto das ações realizadas no Plano de Formação, no final de cada ano letivo - inquérito a realizar pela entidade formadora (Cenformaz), com divulgação de dados ao AEP sobre o número de participantes efetivos em cada ação realizada e sobre o impacto dessas ações na prática diária.
- **Pontuação:** 75

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

- **Pontos Fortes:**
 - Existência da equipa de suporte (Informática)
- **Sugestões de Melhoria:**
 - Incrementar a implementação da formação obtida a nível digital na sala de aula
 - Comparar os nossos resultados com os de outras escolas, para fechar o ciclo PDCA.
- **Pontuação: 75**

Critério 3: Pessoas

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

- **Pontos Fortes:**
 - Ações de formação e rotatividade nos serviços dos assistentes operacionais
- **Sugestões de Melhoria:**
 - Divulgar o relatório final do PADDE (Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola)
- **Pontuação: 60**

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

- **Pontos Fortes:**
 - Acolhimento a novos docentes
- **Sugestões de Melhoria:**
 - Desenvolver Manuais de acolhimento para o PD e PND
 - Comparar as nossas práticas com as de outras organizações nesta área
- **Pontuação: 65**

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

- **Pontos Fortes:**
 - Os colaboradores têm oportunidade de prestar feedback sobre a qualidade da gestão da liderança nos Inquéritos.
 - Existência, na página web do AEP, de uma "caixa de sugestões/reclamações".
- **Sugestões de Melhoria:**
 - Divulgação, pela Direção, da existência da política de privacidade e proteção de dados (RGPD) do AEP a toda a comunidade, no início de cada ano letivo, através de email e/ou em reuniões.

- Implementar o Livro Amarelo (Livro de Reclamações da Administração Pública para reclamações, sugestões ou elogios).

- **Pontuação:** 65

4.2.1. Critério 4: Parcerias e Recursos

4.1. Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações relevantes

- **Pontos Fortes:**

- Existência de numerosas e variadas parcerias

- **Sugestões de Melhoria:**

- Definição de uma política de acompanhamento, monitorização e avaliação das parcerias.

- **Pontuação:** 61

4.2. Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos

- **Pontos Fortes:**

- Revisão anual dos documentos.

- A Voz dos alunos – reuniões com Associação de Estudantes, Assembleias de Turma, Conselhos de Turma com participação de representantes de alunos, encarregados de Educação sua opinião em decisões nas quais são os principais interessados e responsáveis

- **Sugestões de Melhoria:**

- Definição de uma política de acompanhamento, monitorização e avaliação das parcerias.

- **Pontuação:** 74

4.3. Gerir os recursos financeiros

- **Pontos Fortes:**

- Cumprimento escrupuloso da legislação em vigor

- **Sugestões de Melhoria:**

- Divulgar publicamente, no site da escola, as linhas orientadores para o orçamento

- **Pontuação:** 70

4.4. Gerir o conhecimento e a informação

- **Pontos Fortes:**

- Existência de equipas que criam os documentos da escola

- **Sugestões de Melhoria:**

- Incremento da compilação sistemática, na plataforma Moodle, de uma base de dados com os documentos necessários à instituição, para que possa ser consultada a qualquer momento pelos interessados

- **Pontuação:** 74

4.5. Gerir os recursos tecnológicos

- **Pontos Fortes:**
 - Existência de diversas plataformas e de tutoriais; ações de formações no domínio das TIC
- **Sugestões de Melhoria:**
 - Incrementar a implementação da formação obtida a nível digital na sala de aula
 - Divulgar os relatórios finais do PADDE (Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola)
- **Pontuação:** 65

4.6. Gerir os recursos materiais

- **Pontos Fortes:**
 - Ligação com diversos stakeholders; existência de múltiplas parcerias e de materiais facilitadores da inserção e da aprendizagem
- **Sugestões de Melhoria:**
 - Obviar às barreiras físicas e arquitetónicas na escola sede que limitam e ou impedem o acesso ao ginásio (e auditório), de modo a suprir, com celeridade, as debilidades que vierem a ser apuradas, de forma a dar resposta à ação inspetiva de 21 a 27 de maio de 2024.
- **Pontuação:** 65

Critério 5: Processos

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

- **Pontos Fortes:**
 - Monitorização regular de atividades pelo CP.
- **Sugestões de Melhoria:**
 - Desenvolver uma estratégia para a elaboração de fluxogramas (desenho de processos, mapeamento e análise dos fluxos de trabalho) dos processos-chave da escola
- **Pontuação:** 78

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

- **Pontos Fortes:**
 - Realização de provas aleatórias das refeições e variedade dos menus.
 - Plataforma E-Community
- **Sugestões de Melhoria:**
 - Tradução de documentos de divulgação do curso de Português para estrangeiros em mais línguas, trabalho a realizar no Centro Qualifica, com a colaboração de formandos, a partir do final deste ano letivo ou no início do próximo.
- **Pontuação:** 55

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

- **Pontos Fortes:**
 - Existência de parcerias, iniciativas e atividades facilitadoras de integração e de defesa de bem-estar e direitos humanos.
 - A Voz dos alunos – reuniões com Associação de Estudantes, Assembleias de Turma, Conselhos de Turma com participação de representantes de alunos, encarregados de Educação sua opinião em decisões nas quais são os principais interessados e responsáveis.
- **Sugestões de Melhoria:**
 - Melhoria da taxa de conclusão de módulos dos Cursos Profissionais, dentro do tempo previsto, ao longo do percurso escolar dos alunos.
 - Comparar processos com outras organizações para fechar o ciclo PDCA.
- **Pontuação:** 50

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

6.1. Medições da perceção

- **Pontos Fortes:**
 - Inquirições regulares; colaboração da AnotherStep; melhorias identificadas (FWR, CAF, inquéritos no âmbito do processo EQAVET, da BE, sobre o Projeto MAIA, sobre o Ensino@Distância, sobre a qualidade das refeições).
- **Sugestões de Melhoria:**
 - Desenvolver uma estrutura de registo de resultados que permitam comparar a sua evolução ao longo de, pelo menos, 5 anos.
- **Pontuação:** 50

6.2. Medições do desempenho

- **Pontos Fortes:**
 - Inquirições regulares (FWR, CAF).
- **Sugestões de Melhoria:**
 - Desenvolver uma estrutura de registo de resultados que permitam comparar a sua evolução ao longo de, pelo menos, 5 anos.
- **Pontuação:** 50

Critério 7: Resultados das Pessoas

7.1. Medições da perceção

- **Pontos Fortes:**
 - Preocupações éticas e ambientais.
 - Consultas frequentes à comunidade educativa

- **Sugestões de Melhoria:**
 - Desenvolver uma estrutura de registo de resultados que permitam comparar a sua evolução ao longo de, pelo menos, 5 anos.

- **Pontuação:** 50

7.2. Medições do desempenho

- **Pontos Fortes:**
 - Elevada percentagem de participação em inquéritos
- **Sugestões de Melhoria:**
 - Desenvolver uma estrutura de registo de resultados que permitam comparar a sua evolução ao longo de, pelo menos, 5 anos.
- **Pontuação:** 50

Critério 8: Resultados da Responsabilidade Social

8.1. Medições da perceção

- **Pontos Fortes:**
 - Abertura da instituição à comunidade
- **Sugestões de Melhoria:**
 - Desenvolver uma estrutura de registo de resultados que permitam comparar a sua evolução ao longo de, pelo menos, 5 anos.
- **Pontuação:** 50

8.2. Medições do desempenho

- **Pontos Fortes:**
 - Preocupações energéticas e hídricas; atenção generalizada a casos problemáticos, a nível social; estabelecimento inclusivo
- **Sugestões de Melhoria:**
 - Desenvolver uma estrutura de registo de resultados que permitam comparar a sua evolução ao longo de, pelo menos, 5 anos.
 - Desenvolver uma política de responsabilidade social e ambiental
- **Pontuação:** 50

Critério 9: Resultados do Desempenho-chave

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

- **Pontos Fortes:**
 - Análise frequente dos resultados escolares e comparação com metas e com a média nacional.
 - Divulgação dos resultados escolares na página web (documentos orientadores do AEP).

- **Sugestões de Melhoria:**
 - Desenvolver uma estrutura de registo de resultados que permitam comparar a sua evolução ao longo de, pelo menos, 5 anos.
- **Pontuação:** 58

9.2. Resultados internos: nível de eficiência

- **Pontos Fortes:**
 - Obtenção do selo EQAVET por três anos
- **Sugestões de Melhoria:**
 - Candidatura ao selo Effective CAF User
- **Pontuação:** 50

4.3. Ações de melhoria implementadas durante a Autoavaliação

Durante o período de autoavaliação, foram implementadas as ações: *Melhorar procedimentos internos para recolha e monitorização de dados e Implementar procedimentos e desenvolver iniciativas para melhorar a comunicação interna e externa*, bem como as Quick Wins (melhorias a implementar de imediato) 02 – Garantir que todas as solicitações dos alunos têm uma resposta em tempo útil e 05 – Promover a candidatura ao selo Effectiv CAF User.

Conclusões e próximos passos

4.4. Conclusões

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

Critério 1: Liderança

A liderança da escola é sólida, com uma orientação clara baseada em missão, visão e valores. A gestão utiliza modelos de qualidade como CAF e EQAVET e há comunicação eficaz entre os colaboradores. As sugestões incluem maior diversificação de indicadores de suporte à aprendizagem e comparação com outras escolas. A gestão das relações com autoridades e partes interessadas é destacada, mas há espaço para melhorar a participação de alunos e encarregados de educação no processo avaliativo. As pontuações variam de 85 a 96, refletindo uma liderança eficaz, mas com áreas para ajustes.

Critério 2: Planeamento e Estratégia

A instituição realiza uma recolha sistemática de informações para planear e desenvolver as suas estratégias. No entanto, a comunicação da estratégia e a avaliação de seu impacto precisam ser reforçadas, assim como a implementação de uma política de responsabilidade social e ambiental. Há também necessidade de uma avaliação mais robusta do impacto das ações de formação e comparações com outras escolas para garantir a melhoria contínua. As pontuações neste critério variam de 61 a 75, indicando consistência, mas com lacunas a serem preenchidas.

Critério 3: Pessoas

O planeamento de recursos humanos é transparente, com ações de formação e promoção do bem-estar, mas há necessidade de divulgar mais amplamente relatórios e políticas de privacidade. O acolhimento das pessoas e desenvolvimento de competências são valorizados, mas comparações com outras organizações poderiam

melhorar essas práticas. Há também a sugestão de implementar uma-plataforma de feedback e reclamações mais formalizada, como o Livro Amarelo. As pontuações variam entre 60 e 65, sugerindo um ambiente positivo, mas com espaço para melhorias significativas.

Critério 4: Parcerias e Recursos

A escola mantém diversas parcerias, tanto com organizações quanto com alunos, mas a avaliação dessas parcerias necessita de maior monitorização. A gestão financeira é realizada de forma transparente, mas a divulgação de informações financeiras poderia ser ampliada. A gestão do conhecimento é bem suportada por plataformas digitais, mas a acessibilidade física e a implementação da formação digital em sala de aula precisam ser melhoradas. As pontuações neste critério vão de 61 a 74, refletindo boas práticas, mas com áreas que requerem atenção.

Critério 5: Processos

Os processos da instituição são identificados, monitorizados e revistos de forma sistemática, com envolvimento das partes interessadas. No entanto, há necessidade de maior inovação, como a criação de fluxogramas para mapear processos-chave e melhorar a coordenação geral. A forma de gestão das taxas de conclusão dos cursos profissionais é um ponto crítico que precisa de melhor acompanhamento. A tradução de documentos para mais idiomas também foi sugerida para melhorar a divulgação da oferta de serviços. As pontuações neste critério variam de 50 a 78, indicando algum controle de processos, mas com áreas de melhoria claras.

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

A escola realiza medições regulares da perceção dos alunos e outras partes interessadas, mas a estrutura de registo de resultados carece de desenvolvimento para permitir análises comparativas ao longo dos anos. Essa estratégia ajudaria a entender melhor a evolução dos resultados e a eficácia das ações implementadas. A pontuação de 50 em ambos os subcritérios deste critério sugere que, embora haja um esforço de monitorização, ainda falta uma análise mais profunda e registo estruturado dos resultados.

Critério 7: Resultados das Pessoas

A perceção e o desempenho das pessoas são medidos, mas as estruturas de registo e análise de resultados precisam de ser mais robustas para permitir comparações ao longo do tempo. Tal ação possibilitaria uma melhor compreensão da evolução e do impacto das políticas de gestão de pessoas e do ambiente de trabalho na organização. A pontuação de 50 em ambos os subcritérios reflete a necessidade de um foco na análise da melhoria contínua dos resultados ligados às pessoas.

Critério 8: Resultados da Responsabilidade Social

A escola demonstra preocupações com a responsabilidade social, com medições da perceção e desempenho nas áreas de sustentabilidade e inclusão social. No entanto, falta uma estrutura formal para comparar esses resultados ao longo dos anos, o que dificulta a avaliação da eficácia das suas políticas sociais e ambientais. Além disso, a criação de uma política de responsabilidade social e ambiental foi sugerida como área a melhorar. Com pontuações de 50 em ambos os subcritérios, este critério carece de melhorias significativas.

Critério 9: Resultados do Desempenho-Chave

Os resultados externos e internos da instituição são analisados com frequência, mas, de como referido noutros critérios, há necessidade de uma estrutura que permita comparações de desempenho ao longo do tempo, essencial para entender a evolução dos resultados em relação aos objetivos estabelecidos e à eficiência operacional. A escola pretende candidatar-se ao selo Effective CAF User para reforçar o compromisso com a qualidade. As pontuações de 50 e 58 indicam que, apesar de algumas boas práticas, há necessidade de melhoria na análise e uso dos dados de desempenho.

4.5. Fatores críticos de sucesso

A Equipa Avaliação Interna da escola, ao analisar o trabalho efetuado no âmbito da aplicação da CAF educação, identificou os seguintes fatores críticos de sucesso:

1. **Liderança e compromisso da direção:** Uma liderança forte e envolvida é fundamental para impulsionar a cultura de avaliação e melhoria contínua na escola. O compromisso forte com o processo de autoavaliação, incentivando a participação de todos e garantindo a atribuição de “tempo” nos horários dos elementos da equipa, é fundamental.
2. **Cultura de colaboração e participação:** A autoavaliação deve ser um processo participativo, envolvendo todos os membros da comunidade escolar (professores, alunos, pais, funcionários). A colaboração e o diálogo aberto são essenciais para identificar pontos fortes e fracos, fomentando elevadas taxas de participação nas atividades e questionários previstos.
3. **Planeamento estratégico:** O processo de autoavaliação deve estar alinhado com o planeamento estratégico da escola, com objetivos claros e mensuráveis.
4. **Acesso a evidências:** É fundamental a existência de um espaço centralizado para a recolha de evidências em formato desmaterializado e estruturado, como recolha de indicadores por um período de tempo nunca inferior a 5 anos. A facilidade de acesso posterior a estes dados, pela EAI, 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 Avaliação Interna 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.

4.6. Constrangimentos identificados

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

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

4.7. 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.

Emitido parecer favorável na reunião de Conselho Pedagógico realizada no dia 29 de outubro de 2024.

O Diretor