2025/2026

Relatório de Autoavaliação

Equipa de Autoavaliação:

Ana Cristina Ferro, Ana Cristina Pereira, Alice Teresa Vistas I. Rosalino, Artur Manuel S. Neves, Carla Maria B. P. C. S. Marques, Carla Maria C. Bilau Salvador, Elisabete Robalo F. L. Querido, Maria Alexandra S. P. Louro Duarte, Maria Manuela Sobral Sousa Branco, Margarida Maria Corrêa Simões, Pedro Emanuel Gomes Cruz, Sara Maria F. Rolo, Susana Raquel Fernandes Rodrigues

Cacém, julho de 2026

Índice

1. INTRODUÇÃO 7

2. CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS D. MARIA II 9

3. O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO NO AEDMII 10

3.1. Constituição da Equipa de Autoavaliação 10

3.2. Modelo e instrumentos de autoavaliação utilizados 10

3.3. Metodologia adotada 13

3.3.1. Enquadramento 13

3.3.2. Etapas do processo de autoavaliação 15

3.3.3. Questionários 16

3.3.4. Grelha de Autoavaliação 18

3.4. Apresentação dos resultados de autoavaliação 30

3.4.1. Enquadramento 30

3.4.2. Análise dos resultados globais da autoavaliação 30

3.4.3. Identificação dos pontos fortes e áreas de melhoria 46

4. CONCLUSÕES 93

BIBLIOGRAFIA 95

Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura CAF Educação 12
Figura 2 - Instrumentos de autoavaliação 14
Figura 3 - Etapas do processo de autoavaliação 15
Figura 4 - Cronograma do projeto de autoavaliação 15
Figura 5 - Conceitos chave da GAA 18
Figura 6 - Pontuação dos Critérios de Meios 19
Figura 7 - Pontuação dos Critérios de Resultados 19

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Peso dos indicadores nos critérios da CAF (PD) 14
Gráfico 2 - Taxa de retenção ou desistência dos alunos do agrupamento (cursos científico-humanísticos) 21
Gráfico 3 - Taxa de retenção ou desistência dos alunos do agrupamento (3.º ciclo) 22
Gráfico 4 - Taxa de retenção ou desistência dos alunos do agrupamento (2.º ciclo) 22
Gráfico 5 - Taxa de retenção ou desistência dos alunos do agrupamento (1.º ciclo) 22
Gráfico 6 - Percentagem de alunos que concluem os cursos científico-humanísticos em três anos 23
Gráfico 7 - Percentagem de alunos com apoio ASE que concluem os cursos científico-humanísticos em três anos 23
Gráfico 8 - Percentagem de alunos do agrupamento que concluem o ensino profissional em três anos 23
Gráfico 9 - Percentagem de alunos que concluem o 3.º ciclo em três anos 24
Gráfico 10 - Percentagem de alunos com apoio ASE que concluem o 3.º ciclo em três anos 24
Gráfico 11 – Percentagem de alunos do agrupamento que concluem o 2.º ciclo em dois anos 24
Gráfico 12 - Percentagem de alunos com apoio ASE do agrupamento que concluem o 2.º ciclo em dois anos 25
Gráfico 13 - Percentagem de alunos do agrupamento que concluem o 1.º ciclo em quatro anos 25
Gráfico 14 - Percentagem de alunos com apoio ASE do agrupamento que concluem o 1.º ciclo em quatro anos 25
Gráfico 15 - Médias das classificações atribuídas pela EAA por critério 31
Gráfico 16 - Taxa de adesão aos questionários por grupo-alvo e ciclo 35
Gráfico 17 - Médias das classificações atribuídas pelo PD por critério e ciclo 36
Gráfico 18 - Percentagem de pontos fortes, áreas de melhoria e sem impacto estratégico do PD 37
Gráfico 19 - Médias das classificações atribuídas pelo PND por critério 38
Gráfico 20 - Percentagem de pontos fortes, áreas de melhoria e sem impacto estratégico do PND 40
Gráfico 21 - Médias das classificações globais atribuídas pelos alunos por ciclo 41
Gráfico 22 - Percentagem de pontos fortes, áreas de melhoria e sem impacto estratégico dos alunos 41

Gráfico 23 - Distribuição dos pais/EE por habilitações académicas 42
Gráfico 24 - Médias das classificações globais atribuídas pelos pais/EE por ciclo 43
Gráfico 25 - Médias das classificações globais atribuídas pelos pais/EE por habilitações académicas 43
Gráfico 26 - Percentagem de pontos fortes, áreas de melhoria e sem impacto estratégico dos pais/EE 44
Gráfico 27 - Distribuição das respostas dos inquiridos, por escala e ciclo 44
Gráfico 28 – Distribuição das respostas dos inquiridos por grupo-alvo do 2.º e 3.º CEB e Ensino Secundário 45
Gráfico 29 - Distribuição das respostas dos inquiridos por grupo-alvo do 1.º CEB 45
Gráfico 30 - Distribuição das respostas dos inquiridos por grupo-alvo da Educação Pré-escolar 46
Gráfico 31 - Distribuição das respostas dos inquiridos por grupo-alvo do Pessoal Não Docente 46

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Taxas de retenção ou desistência dos alunos do agrupamento (1.º ciclo) e nacionais por escolas da U.O. 26
Tabela 2 - Taxas de retenção ou desistência dos alunos do agrupamento (1.º, 2.º e 3.º ciclos e ensino secundário) e nacionais 27
Tabela 3 - Percentagem de alunos que concluem o ciclo de ensino nos anos esperados (percursos diretos de sucesso) do agrupamento e nacionais 28
Tabela 4 - Descrição dos pontos fortes e áreas de melhoria do Critério 1 48
Tabela 5- Descrição dos pontos fortes e áreas de melhoria do Critério 2 56
Tabela 6 - Descrição dos pontos fortes e áreas de melhoria do Critério 3 61
Tabela 7 - Descrição dos pontos fortes e áreas de melhoria do Critério 4 66
Tabela 8 - Descrição dos pontos fortes e áreas de melhoria do Critério 5 73
Tabela 9 - Descrição dos pontos fortes e áreas de melhoria do Critério 6 77
Tabela 10 - Descrição dos pontos fortes e áreas de melhoria do Critério 7 82
Tabela 11 - Descrição dos pontos fortes e áreas de melhoria do Critério 8 86
Tabela 12 - Descrição dos pontos fortes e áreas de melhoria do Critério 9 90

Lista de Abreviaturas

AEDMII - Agrupamento de Escolas D. Maria II

CAF - *Common Assessment Framework*

CAP - Comissão Administrativa Provisória

DGAEP - Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

EAA – Equipa de Autoavaliação

EFQM - *European Foundation For Quality Management*

EIPA - European Institute for Public Administration

IGEC - Inspeção-Geral da Educação e Ciência

NS – Não Sei

PADDE - Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital das Escolas

PAM - Plano de Ações de Melhoria

PD – Pessoal Docente

PE – Projeto Educativo

PND – Pessoal Não Docente

U.O. – Unidade Orgânica

1. INTRODUÇÃO

A qualidade, a avaliação e a excelência, estão bastante presentes no debate corrente sobre a educação no seio da União Europeia. A expansão e globalização dos sistemas educativos, a exigência da avaliação da qualidade do ensino e a obrigatoriedade da prestação de contas (*accountabillity*) são algumas das razões para, nos dias de hoje, merecerem especial atenção no mundo da educação.

Efetivamente, as organizações internacionais de referência (União Europeia e a OCDE) têm realizado estudos e recomendações sobre a qualidade nas escolas. As recomendações do Conselho da União Europeia e do Parlamento Europeu produzidas em 2001 realçaram a necessidade de incentivar a autoavaliação das organizações escolares como método para promover a aprendizagem e melhorar o seu desempenho e qualidade.

Para Carapeto e Fonseca (2005), a primeira etapa é determinar o estado atual da organização (diagnóstico) e seguidamente definir o caminho que deve ser seguido (ações de melhoria). Dito de outro modo, a autoavaliação destina-se a analisar e descrever o estado atual da organização escolar, apoiar as decisões sobre esse diagnóstico e medir os níveis de concretização dos objetivos do Projeto Educativo (PE). Independentemente do modelo escolhido, a autoavaliação deve ser sensível ao contexto da organização escolar e orientada pelas prioridades constantes nos seus documentos estruturantes, ou seja, uma avaliação adaptada à sua dimensão educativa e cultural, ao seu ritmo e em função dos recursos disponíveis para o desenvolvimento do respetivo processo.

Em Portugal, pode dizer-se que é com a Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro (alterada pelo Artigo 182.º da Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro), que tem por objeto o "Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino não Superior", que a avaliação interna e a avaliação externa se tornam obrigatórias, reconhecendo a importância destes mecanismos de regulação na melhoria do desempenho das organizações escolares (Clímaco, 2005).

Nos termos da lei, o objetivo principal é o de promover a melhoria, a eficiência e a eficácia, a responsabilização e a prestação de contas, a participação e a exigência, coligindo informação qualificada de apoio à tomada de decisão. Portanto, a avaliação (seja autoavaliação e/ou avaliação externa) constitui-se um importante instrumento de produção de conhecimento sobre as diferentes áreas de uma organização escolar, incontornável no atual sistema educativo.

O programa nacional de avaliação externa das escolas levado a cabo pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC) com início em 2006, juntamente com a Portaria n.º 1260/2007, de 26 de setembro, entretanto revogada pela Portaria n.º 265/2012, de 30 de agosto, vieram reforçar a necessidade de as organizações escolares adotarem dispositivos e práticas de autorregulação. Mais tarde, o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril que revogou o Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, preconizou o novo modelo de gestão das organizações escolares, no sentido de conferir mais visibilidade e exigir uma melhor prestação de contas à comunidade por parte da gestão escolar, tendo sido por sua vez alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho. Este diploma veio reforçar uma política de responsabilização ancorada na autonomia das escolas.

A pressão colocada pela legislação e o interesse efetivo das organizações escolares em melhorar a qualidade do seu serviço educativo, fizeram com que a autoavaliação fosse considerada um meio de aprendizagem organizativa e de resposta à avaliação externa efetuada pela IGEC. No final de 2016 foi publicado o Despacho n.º 13342/2016, de 9 de novembro, que criou o Grupo de Trabalho de Avaliação Externa das Escolas. Este Grupo teve como missão analisar os referenciais e metodologias do Programa de Avaliação Externa das Escolas existente, com vista a propor um modelo a utilizar na avaliação externa dos estabelecimentos de educação e ensino a partir do ano letivo de 2018/2019 (terceiro ciclo de avaliação externa). Este novo Modelo do Terceiro Ciclo da Avaliação Externa das Escolas avalia também a atuação das organizações escolares no âmbito do Despacho n.º 6478/2017 de 26 de julho, do Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho e do Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho.

Por outro lado, o Programa de Digitalização para as Escolas, no âmbito do Plano de Ação para a Transição Digital (Resolução do Conselho de Ministros n.º 30/2020) que prevê o desenvolvimento de um programa para a transformação digital das escolas que contempla uma forte aposta no desenvolvimento das competências digitais dos docentes necessárias ao ensino e aprendizagem neste novo contexto digital. Assim, as organizações escolares, desde 2021 que elaboraram o seu Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital das Escolas (PADDE).

2. CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS D. MARIA II[1]

O Agrupamento de Escolas D. Maria II (AEDMII) situa-se no Cacém, concelho de Sintra e resultou da agregação do Agrupamento de Escolas Ribeiro de Carvalho (Agrupamento horizontal) e da Escola Secundária com 3.º ciclo de Gama Barros em 2012. Atualmente é constituído por cinco estabelecimentos de educação e ensino, a saber: Escola Básica e Secundária de Gama Barros (sede do Agrupamento), Escola Básica Ribeiro de Carvalho, Escola Básica de Vale Mourão, Escola Básica n.º 1 do Cacém e Jardim de Infância Cacém n.º 1.

A dinâmica urbana, demográfica, social e económica faz do meio em que se inserem as escolas do Agrupamento uma área com uma realidade complexa. Os alunos apresentam uma grande diversidade cultural e linguística: muitos deles não nasceram em Portugal, são oriundos de muitos países diferentes, maioritariamente dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa - PALOP e do Brasil. Em 2025/2026 beneficiaram de auxílios económicos, no âmbito da Ação Social Escolar (ASE), 497 dos alunos. As habilitações dos pais e encarregados de educação situavam-se, principalmente, ao nível do ensino básico, poucos tinham o nível secundário e apenas uma minoria possuía habilitação superior.

A oferta educativa do AEDMII inclui todos os níveis de ensino, desde a educação pré-escolar ao ensino secundário (Cursos Científico-Humanísticos e Cursos Profissionais), passando também pela formação de adultos.

O AEDMII foi frequentado, no ano letivo 2025/2026, por um total de 2381 alunos e conta com 201 docentes e 87 funcionários não docentes.

[1] A caracterização do AEDMII foi baseada no Projeto Educativo e no Projeto de Intervenção do Diretor.

3. O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO NO AEDMII

3.1. Constituição da Equipa de Autoavaliação

A Equipa de Autoavaliação do Agrupamento (EAA) foi constituída, por nomeação, pelo diretor do AEDMII.

A EAA do presente ano letivo é constituída pelos seguintes elementos:

- Coordenador da EAA
  - Artur Manuel S. Neves (Escola Sede)
- Representantes do Pessoal Docente (PD)
  - Alice Teresa Vistas Inácio Rosalino (Pré-Escolar)
  - Carla Maria Cabrita Bilau Salvador (Escola Sede)
  - Elisabete Querido (1.º Ciclo)
  - Maria Alexandra Silva Pereira Louro Duarte (Escola Sede)
  - Maria Manuela Sobral Sousa Branco (Escola Sede)
  - Margarida Maria Corrêa Simões (Escola Sede)
  - Pedro Emanuel Gomes Cruz (Escola Sede)
  - Sara Maria Flores Rolo (Escola Sede)
  - Susana Raquel Fernandes Rodrigues (1.º Ciclo)
- Representantes do Pessoal Não Docente (PND)
  - Ana Cristina Ferro
  - Ana Cristina Pereira
  - Carla Maria B. P. C. S. Marques (Psicóloga)

3.2. Modelo e instrumentos de autoavaliação utilizados

A Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro não estabelece o modelo de autoavaliação que as organizações escolares devem adotar. Contudo, no seu artigo 7.º dispõe-se que o "processo de autoavaliação deve conformar-se a padrões de qualidade devidamente certificados".

Não existindo nenhuma imposição no diploma legal acima referido ou da IGEC no sentido de as organizações escolares implementarem um determinado modelo de autoavaliação, estas podem decidir o seu caminho. Ainda assim, as organizações escolares deparam-se muitas vezes

com naturais incertezas quanto à escolha do modelo a adotar. Os seus documentos estruturantes auxiliam essa tomada de decisão, principalmente no que se refere ao que se pretende avaliar e ao objetivo com que se avalia.

O objetivo principal é conhecer para melhorar, tanto ao nível organizacional como curricular e pedagógico, integrando a autoavaliação como uma prática sistemática e sustentada que permita aos órgãos de direção, administração e gestão tomar decisões tão fundamentadas quanto possível.

De facto, a organização escolar deve ser um espaço reflexivo, participativo e de aprendizagem constante, promotora da inovação nos modelos de ensino e aprendizagem e nas práticas da gestão escolar.

Com a criação do modelo *Common Assessment Framework* (CAF) em 2000, ou seja, dois anos antes da publicação da sobredita Lei n.º 31/2002, muitos diretores consideraram desde logo este modelo como uma ferramenta de autoavaliação exemplar.

O Agrupamento de Escolas D. Maria II (AEDMII) tem vindo a desenvolver, desde 2015, diversos processos de avaliação, formais e informais, embora de caráter predominantemente parcelar. Concluído o último ciclo avaliativo no ano letivo de 2020/2021, teve início um novo ciclo de autoavaliação. Contudo, este ciclo foi prolongado por mais um ano letivo em consequência da situação de indefinição institucional decorrente da ausência de candidatos admitidos ao procedimento concursal para a eleição do Diretor, no final de 2025, o que levou à nomeação de uma Comissão Administrativa Provisória (CAP). Neste contexto, o ciclo avaliativo considerado para efeitos do presente relatório corresponde ao período de 2022 a 2026.

Assumindo a autoavaliação como um instrumento fundamental para a promoção da melhoria contínua e do desenvolvimento organizacional, o processo foi implementado de forma mais estruturada e sistemática, com base no modelo CAF Educação. Para o efeito, foram aplicados questionários aos diferentes elementos da comunidade educativa e realizada a recolha e análise de evidências através da grelha de autoavaliação preenchida pela EAA. Este trabalho permitiu identificar pontos fortes, áreas de melhoria e prioridades de intervenção, tanto ao nível organizacional como pedagógico.

Na sequência da conclusão do presente relatório, serão apresentadas à comunidade educativa as ações de melhoria a desenvolver durante o ano letivo de 2026/2027, definidas com base no diagnóstico efetuado. Posteriormente, será elaborado e implementado o respetivo Plano de

Ações de Melhoria (PAM), que constituirá o principal instrumento de operacionalização das medidas de melhoria identificadas.

Quanto às especificidades do modelo CAF, em Portugal recebeu a designação de Estrutura Comum de Avaliação. É reconhecida internacionalmente como metodologia de gestão da qualidade e da melhoria, tendo sido concebida no ano 2000 a partir de um trabalho realizado em cooperação com a *European Foundation For Quality Management* (EFQM), a Academia Speyer (Instituto Alemão de Ciências Administrativas) e o *European Institute for Public Administration* (EIPA). É um modelo mais simplificado e adequado às características e especificidades dos organismos públicos, que teve por objetivo criar um instrumento específico que servisse como base para introduzir a aferição da qualidade no setor público (CAF 2006).

O processo de autoavaliação foi desenvolvido com base no modelo CAF Educação, na versão atualmente em vigor, alinhada com a CAF 2020 (CAF Educação 2024).

O modelo CAF Educação consiste na relação de causa-efeito entre os meios (a forma como as atividades/práticas são desenvolvidas) e os resultados (o êxito obtido pela boa aplicação e conjugação dos meios), bem como na informação de retorno (feedback). A figura seguinte ilustra o modelo CAF Educação.



Figura 1 - Estrutura CAF Educação

O modelo está adaptado à realidade escolar, com base na experiência das organizações escolares portuguesas e de acordo com o modelo CAF Educação. O critério dos Processos avalia essencialmente o ensino e aprendizagem (processo chave), o critério 6 foi adaptado para alunos

e pais/EE. O último critério tem em conta os resultados escolares dos últimos anos letivos (mínimo dois anos letivos para analisar a evolução). Adicionalmente, os critérios e subcritérios foram adaptados para a linguagem e conceitos subjacentes ao sistema educativo português.

Assim, a CAF apresenta uma forma estruturada de avaliar a organização escolar, constituindo um ponto de partida para a melhoria contínua da organização, proporcionando momentos de reflexão crítica e construtiva. O uso do modelo de forma sistemática tem permitido às organizações conhecerem a cada momento a sua situação atual, agindo de forma pró-ativa num ambiente em forte mudança e instabilidade.

Além disso, a CAF respeita e aceita outros modelos, permitindo a articulação com polos que desenvolvem outros processos avaliativos. O modelo está em consonância com os objetivos da avaliação externa das escolas levada a cabo pela IGEC, contemplando aspetos comuns.

3.3. Metodologia adotada

3.3.1. Enquadramento

O modelo de autoavaliação do Agrupamento resultou da aplicação da CAF Educação, na versão atualmente em vigor, alinhada com a CAF 2020 (CAF Educação 2024).

Esta aplicação pressupõe a utilização de dois instrumentos de avaliação que conjuntamente permitem recolher dados para a elaboração do presente diagnóstico do Agrupamento, numa perspetiva organizacional e pedagógica.

Neste âmbito, foram aplicados questionários diferenciados aos elementos que compõem a comunidade escolar e, em paralelo, a EAA analisou os indicadores de autoavaliação, identificando evidências que justificassem a pontuação atribuída a cada indicador, critério e subcritério da CAF, tal como se apresenta esquematicamente na Figura 2:



Figura 2 - Instrumentos de autoavaliação

Primeiramente, a EAA definiu os indicadores para os diversos subcritérios, tendo em conta as especificidades do AEDMII, através da análise do PE, do Projeto de Intervenção do Diretor, do último Relatório de Avaliação Externa e do PAM. Estes indicadores foram alvo de avaliação através de questionários e da grelha de autoavaliação (GAA) que consiste na identificação de evidências, recorrendo-se à pesquisa documental e ao conhecimento de cada elemento da EAA sobre a realidade do Agrupamento.

No gráfico seguinte, pode verificar-se a ponderação que a EAA atribuiu a cada critério, no caso dos indicadores do PD. Os critérios 5 (Processos) e 8 (Resultados orientados para os Alunos e Encarregados de Educação) foram os que obtiveram uma maior ponderação de avaliação, existindo assim uma centralidade no processo de ensino e aprendizagem.

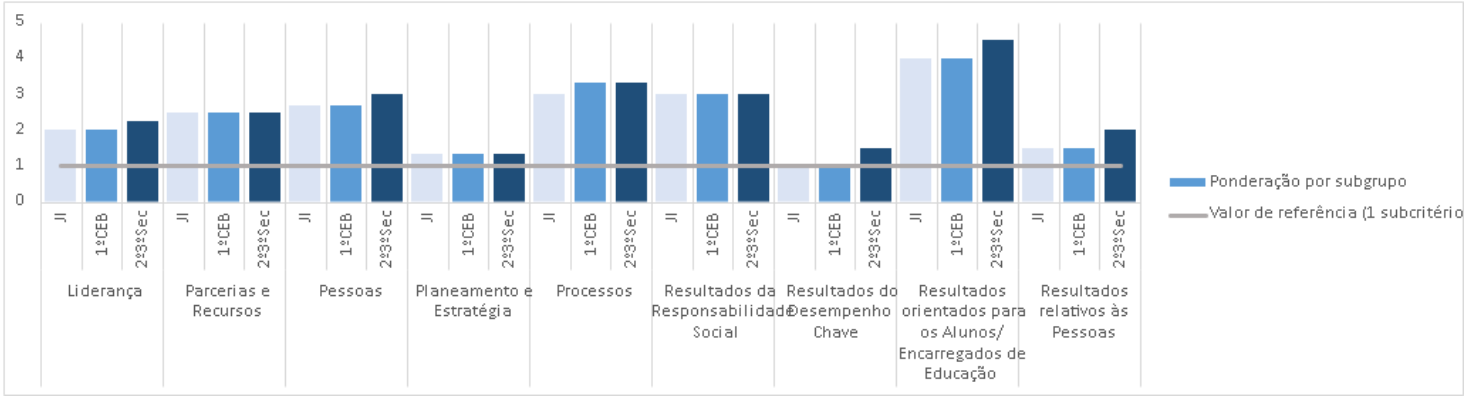

Gráfico 1 - Peso dos indicadores nos critérios da CAF (PD)

3.3.2. Etapas do processo de autoavaliação

O processo de autoavaliação impõe um planeamento adequado do mesmo, ao ritmo possível da organização escolar e em função dos recursos disponíveis para o seu desenvolvimento.

Após a tomada de decisão de desenvolver este ciclo de autoavaliação, a EAA iniciou o seu planeamento através da elaboração do documento de planeamento estratégico que contém o plano de comunicação da autoavaliação. Este plano inclui a comunicação dirigida a todas as partes interessadas, com especial ênfase ao PD, PND, alunos e pais/EE.

O plano de comunicação pretende assegurar e disponibilizar de forma periódica e contínua a informação relevante sobre o desenvolvimento dos acontecimentos e impacto das decisões que vão sendo tomadas no processo de autoavaliação.

A figura seguinte apresenta as diversas etapas do processo de autoavaliação:

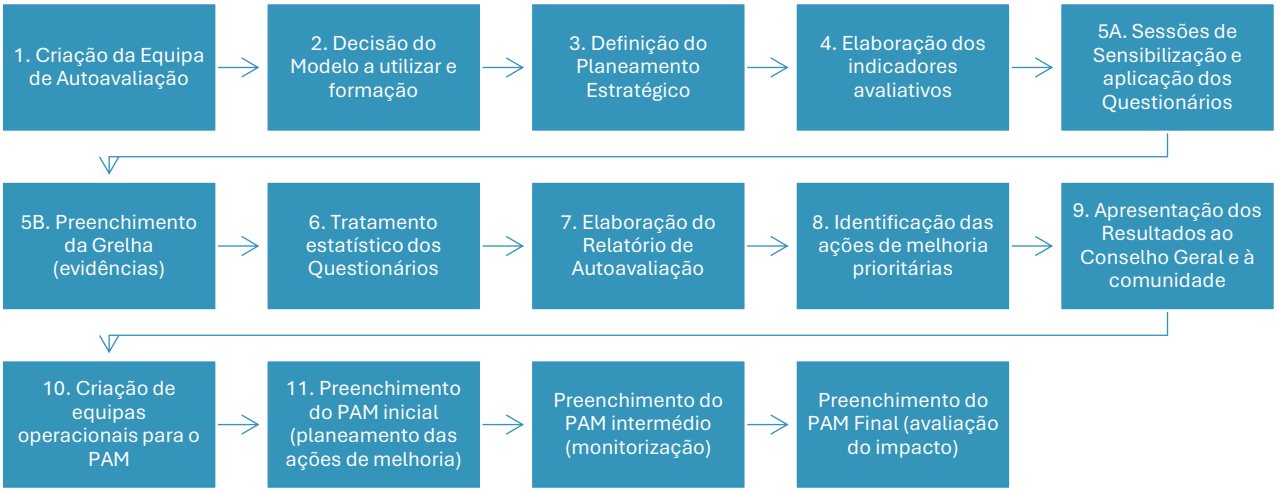

Figura 3 - Etapas do processo de autoavaliação

Deste modo, foi estabelecido o seguinte cronograma do projeto de autoavaliação (diagnóstico) do AEDMII (etapas um a nove):

Etapas	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Set	Out	Nov
Reunião sobre o Planeamento Estratégico e Modelo CAF Educação								
Definição do Planeamento Estratégico								
Elaboração/seleção de indicadores de autoavaliação e dados de inquirição								
Construção dos questionários								
Reunião sobre a grelha de autoavaliação								
Preenchimento da grelha de autoavaliação								
Aplicação dos questionários								
Tratamento estatístico dos questionários								
Elaboração do Relatório de Autoavaliação								
Entrega do relatório								
Seleção de ações de melhoria								
Apresentação pública dos resultados e das ações de melhoria (após CG)								

Figura 4 - Cronograma do projeto de autoavaliação

Até ao momento, o projeto decorreu da seguinte forma:

a) A primeira reunião destinou-se à definição da estratégia do projeto de autoavaliação e na implementação do modelo CAF Educação no Agrupamento e teve lugar no dia 4 de março de 2026. Desta reunião resultou o documento de planeamento estratégico da autoavaliação do AEDMII (cronograma do projeto, plano de comunicação, entre outros). Posteriormente, a EAA realizou várias reuniões para análise da grelha de autoavaliação e a elaboração dos indicadores de autoavaliação (entre março e abril);
b) Nos meses de abril e maio foram construídos os questionários que posteriormente foram aplicados (maio/junho) a toda a comunidade escolar.
c) Os inquiridos (PD, PND, alunos e pais/EE) responderam aos questionários num período de três semanas;
d) A EAA efetuou o tratamento dos questionários durante os meses de junho e julho de 2026;
e) A elaboração do presente Relatório de Autoavaliação ocorreu durante o mês de julho de 2026.

3.3.3. Questionários

A EAA decidiu aplicar os questionários online ao universo do PD e do PND do Agrupamento. Relativamente aos alunos do Agrupamento, aplicaram-se os questionários online a uma amostra representativa do seu universo (considerado o total de alunos por ano e turma), utilizando uma técnica de amostragem probabilística estratificada sistemática. O mesmo método foi aplicado aos Pais/EE, no entanto os questionários foram respondidos em suporte papel. A seleção foi realizada aleatoriamente (grau de confiança a 95%), de forma a que todos tivessem a mesma oportunidade de serem selecionados, utilizando o processo aleatório de passo fixo.

Foram elaborados vários tipos de questionários de acordo com o público-alvo e o ciclo:

- PD (Educação Pré-escolar, 1.º Ciclo do Ensino Básico (CEB), 2.º e 3º CEB/Ensino Secundário);
- PND (Educação Pré-escolar, 1.º CEB, 2.º e 3º CEB/Ensino Secundário);
- Alunos (Educação Pré-escolar, 1.º CEB, 2.º e 3º CEB/Ensino Secundário);
- Pais/EE (Educação Pré-escolar, 1.º CEB, 2.º e 3º CEB/Ensino Secundário).

Os questionários aplicados no âmbito do presente processo de autoavaliação resultaram da revisão e adaptação dos instrumentos utilizados no ciclo avaliativo anterior. A sua conceção baseou-se nos modelos disponibilizados pela Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), elaborados no contexto da metodologia CAF pelo EIPA, tendo sido posteriormente adequados às especificidades do Agrupamento e operacionalizados através da plataforma *Microsoft Forms*.

Os questionários aplicados ao PD e PND do Agrupamento incidiram sobre os nove critérios da CAF Educação, com perguntas fechadas onde o inquirido teria de escolher entre respostas alternativas e uma pergunta aberta destinada a sugestões de melhoria. A escala utilizada foi uma escala ordinal de 1 a 5 com a opção *Não sei* (NS).

Os questionários aplicados aos alunos (3.º e 4.º anos do 1.º CEB e todos os anos do 2.º e 3.º CEB e do Ensino Secundário) e aos pais/EE do Agrupamento incidiam sobre o Critério 6 (resultados orientados para os alunos e pais/encarregados de educação), com perguntas fechadas, tendo o inquirido de escolher entre respostas alternativas, sendo utilizada uma escala ordinal de 1 a 5 com opção NS. Já as perguntas abertas (opcional) requeriam uma resposta construída e escrita pelo inquirido sobre as áreas de melhoria. Os questionários incluíam uma área de caracterização estatística (ano de escolaridade do aluno e habilitações académicas dos pais/EE).

Relativamente às crianças da Educação Pré-escolar e aos alunos do 1.º e 2.º anos do 1.º CEB, o questionário foi adaptado para as suas caraterísticas, contendo perguntas fechadas (com imagens correspondentes à pergunta), em que o respondente tinha de escolher entre respostas alternativas (botões com emojis), tornando o questionário mais apelativo e interativo.

Todos os questionários continham as instruções de preenchimento e um pequeno texto de sensibilização para que os inquiridos participassem empenhadamente neste processo. Foi também solicitada a permissão aos pais/EE para os seus educandos responderem aos questionários.

Os diretores de turma/professores titulares de turma/educadores ficaram responsáveis pela divulgação aos alunos/crianças dos questionários, bem como a calendarização estabelecida para estes responderem aos mesmos.

De modo a agilizar e facilitar a participação do PD e PND, as hiperligações de acesso e o período de inquirição foram enviados via e-mail.

As respostas aos questionários foram facultativas, anónimas e confidenciais.

Durante o processo de inquirição online, a EAA recorreu a um quadro de acompanhamento para verificar o andamento do número de respostas dos questionários online por ciclo e público-alvo.

O tratamento estatístico dos questionários foi da responsabilidade da EAA. Deste modo, pretendeu-se garantir e dar provas inequívocas de isenção, salvaguarda do anonimato e transparência na análise e tratamento dos questionários

3.3.4. Grelha de Autoavaliação

3.3.4.1. Enquadramento

A GAA tem como objetivo avaliar os indicadores de autoavaliação definidos pela EAA (por ciclo) e outros indicadores sugeridos pela DGAEP, a IGEC, o PE e o Projeto de Intervenção do Diretor. Esta avaliação implica uma reflexão da EAA sobre as práticas e resultados do Agrupamento, através de várias fontes e processos de recolha de informação (evidências): pesquisa documental, observação direta, entre outros.

Para cada indicador a EAA indica as evidências atribuindo a respetiva pontuação e no final de cada critério identifica os pontos fortes e as áreas de melhoria (cada critério tem definido o parâmetro de ponto forte e área de melhoria).

Para o preenchimento da GAA, a EAA tem de ter presente os seguintes conceitos fundamentais da CAF Educação:

CICLO PDCA	EVIDÊNCIA	PONTO FORTE	OPORTUNIDADE DE MELHORIA
• Ciclo de 4 fases de uma ação que têm de ser ultrapassadas para se conseguir a melhioria contínua: Plan (Planear); Do (Executar); Check (Rever); Act (Ajustar); • Aplica-se na avaliação e pontuação dos Critérios de Meios; • A pontuação dos Critéiros de Meios e cumulativa: é necessário ter realizado a fase anterior (ex: avaliar) para se poder alcançar a fase seguinte (ex: ajustar).	• As evidências suportam a existência ou veracidade de algo e podem ser obtidas através de pesquisa documental, observação ou consenso.	• Ação ou prática suscetível de ter uma pontuação elevada	• Ações que não existem na organização escolar e que edveriam existir para o bom desempenho (pontos fracos); • Ações que existem mas que são suscetíveis de ser melhoradas para o desempenho excelente (iniciativas).

Figura 5 - Conceitos chave da GAA

O sistema de pontuação utilizado é o sistema de pontuação clássico da CAF, com as devidas alterações adaptadas às organizações escolares portuguesas:

	Escala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Fases	**Evidências**	Não há evidências ou existem apenas algumas ideias	Evidências pouco importantes sobre algumas áreas	Evidências importantes sobre áreas relevantes	Evidências importantes sobre a maior parte das áreas	Evidências muito importantes sobre 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 realizado, de forma regular, por todas as partes interessadas relevantes da organização.						
Do (Executar)	A execução das ações é feita com base em processos e responsabilidades definidas. Existe divulgação das ações, de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização.						
Check (Rever)	Os processos definidos são monitorizados com base em indicadores e são revistos, de forma regular, com a colaboração das partes interessadas relevantes* da organização.						
Act (Ajustar)	As ações corretivas e de melhoria são tomadas de acordo com os resultados apurados na revisão feita junto das partes interessadas relevantes* da organização.						

Figura 6 - Pontuação dos Critérios de Meios

PAINEL DOS RESULTADOS – PONTUAÇÃO AVANÇADA						
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.
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.

Figura 7 - Pontuação dos Critérios de Resultados

A escala utilizada para o preenchimento da GAA é convertida para a escala de 0 a 100. Neste âmbito, a pontuação tem quatro objetivos principais:

- Fornecer indicações sobre a orientação a seguir para as áreas de melhoria;
- Medir o progresso da organização escolar;
- Identificar boas práticas nos critérios de meios e resultados;
- Ajudar a encontrar parceiros válidos com quem aprender.

A pontuação é instrumental, ou seja, permite visualizar a situação do Agrupamento nas diferentes áreas, devendo considerar-se que a não obtenção de uma pontuação máxima pode significar que existem áreas onde é necessário intervir e melhorar. O resultado mais importante é a reflexão que esta possibilita: a identificação de pontos fortes e de áreas de melhoria, assim como o de apontar caminhos para a desejada excelência.

A EAA decidiu dividir as tarefas no que diz respeito à atribuição de pontuação e a identificação de evidências. Assim, a atribuição de pontuação foi realizada em subgrupos, tendo a EAA reunido no início, no meio e no final deste processo para definir, regular, validar e compilar todo o trabalho efetuado.

3.3.4.2. Resultados académicos avaliados

No critério 9 (Resultados de Desempenho Chave), a EAA avaliou os dados escolares provenientes de documentação interna do Agrupamento e do portal Infoescolas. Os itens avaliados foram os seguintes:

- O posicionamento nos "rankings" dos exames nacionais;
- A percentagem de alunos certificados (totalmente) em cursos de educação e formação de adultos, face aos que iniciaram a oferta;
- A taxa de retenção ou desistência dos alunos;
- A percentagem de alunos que obtêm positiva nas provas nacionais do 9.º ano;
- A percentagem de alunos que obtêm positiva nos exames nacionais do 12.º ano;
- A percentagem dos alunos da escola com percursos diretos de sucesso no 3.º ciclo;
- A percentagem dos alunos da escola com percursos diretos de sucesso no ensino científico-humanístico;
- O alinhamento entre as notas internas atribuídas pela escola aos seus alunos e as notas internas atribuídas pelas outras escolas do país a alunos com resultados semelhantes nos exames;
- A percentagem dos alunos da escola que conclui o 1.º ciclo em quatro anos;
- A percentagem dos alunos com apoio ASE que concluem o 1.º ciclo em quatro anos;
- A percentagem dos alunos da escola que conclui o 2.º ciclo em dois anos;
- A percentagem dos alunos com apoio ASE que concluem o 2.º ciclo em dois anos;

- A percentagem de alunos da escola que concluem o ensino profissional em três anos;
- A percentagem de alunos com apoio ASE que concluem o ensino profissional em três anos;
- O número de alunos no Quadro de Excelência;
- A percentagem de alunos retidos por faltas.

Os gráficos seguintes apresentam a informação estatística disponibilizada no portal Infoescolas (http://infoescolas.mec.pt) sobre o AEDMII.

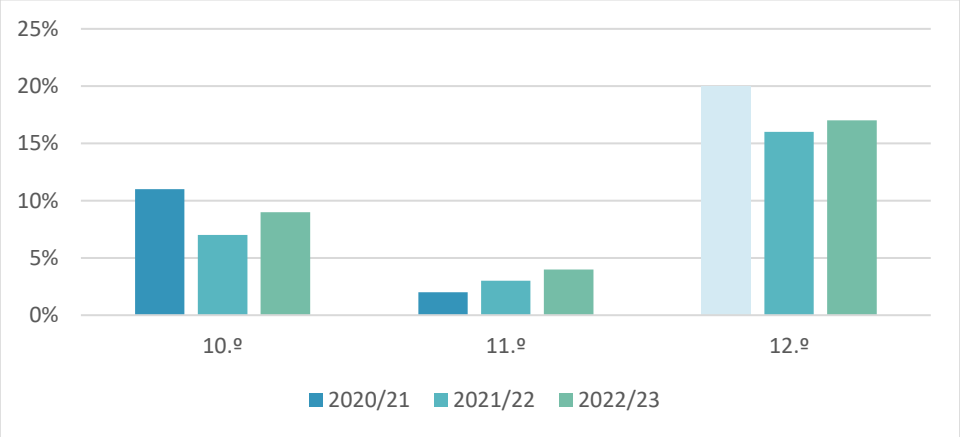

Gráfico 2 - Taxa de retenção ou desistência dos alunos do agrupamento (cursos científico-humanísticos)

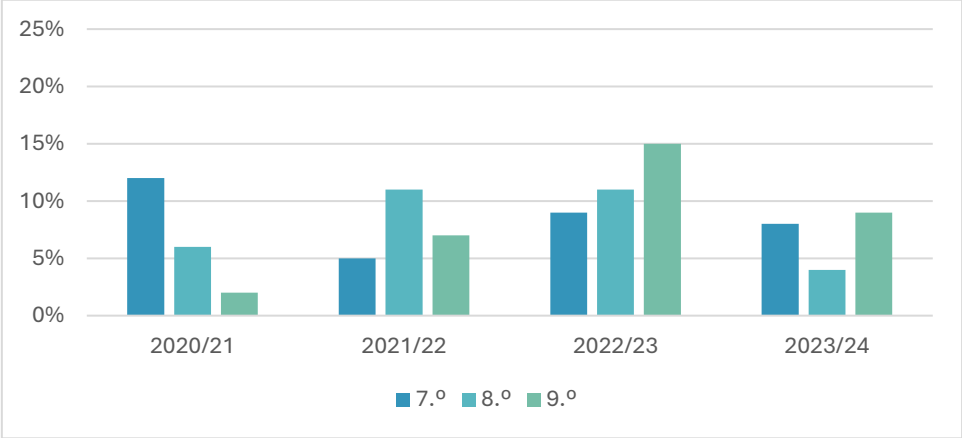

Gráfico 3 - Taxa de retenção ou desistência dos alunos do agrupamento (3.º ciclo)

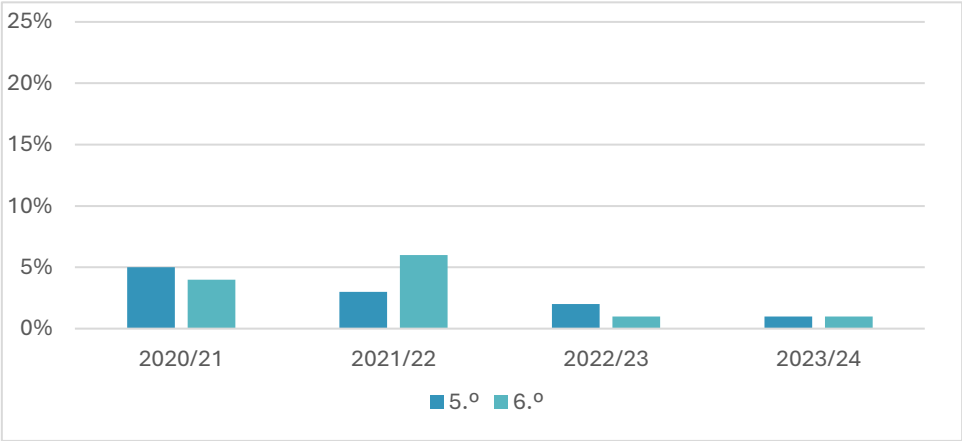

Gráfico 4 - Taxa de retenção ou desistência dos alunos do agrupamento (2.º ciclo)

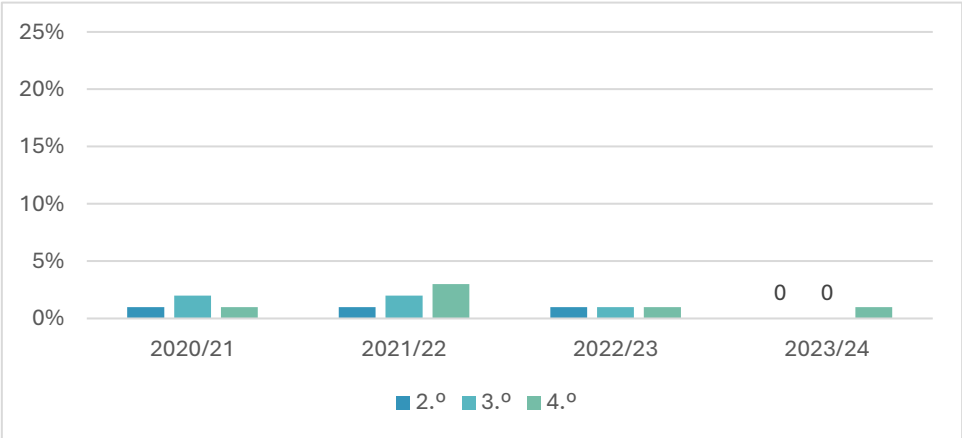

Gráfico 5 - Taxa de retenção ou desistência dos alunos do agrupamento (1.º ciclo)

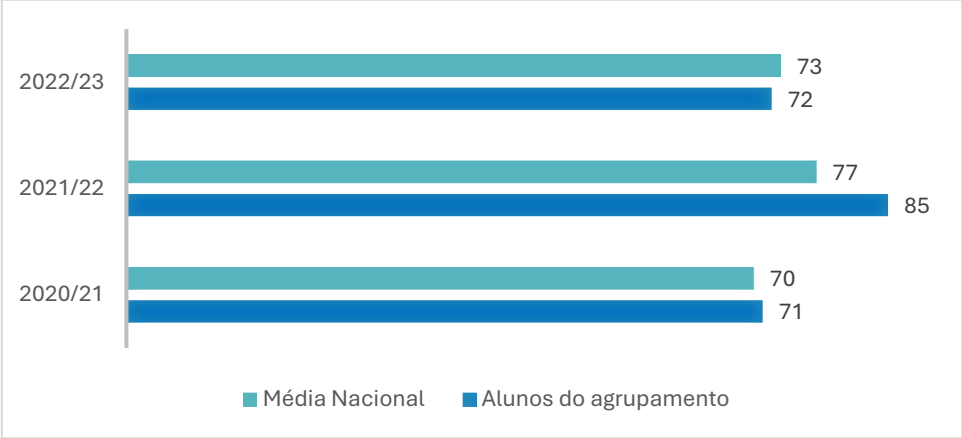

Gráfico 6 - Percentagem de alunos que concluem os cursos científico-humanísticos em três anos

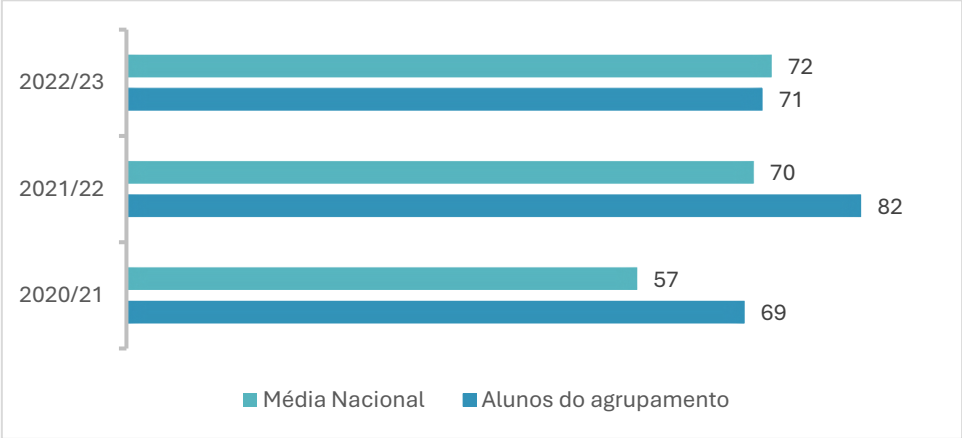

Gráfico 7 - Percentagem de alunos com apoio ASE que concluem os cursos científico-humanísticos em três anos

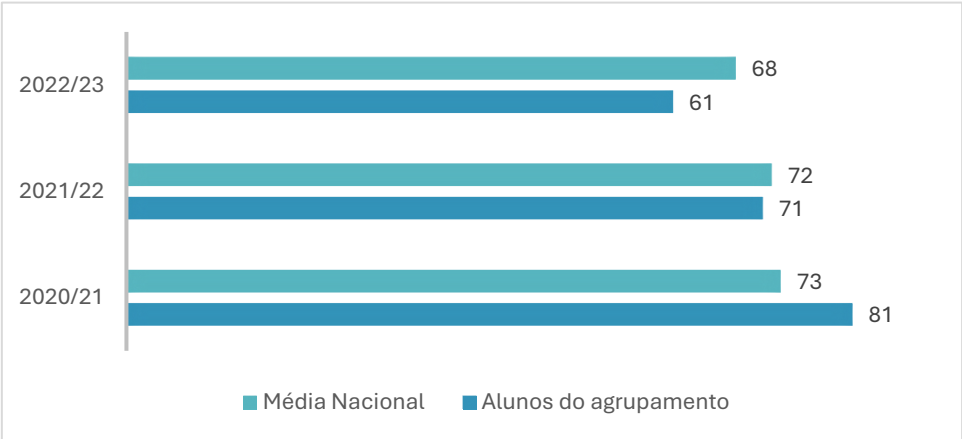

Gráfico 8 - Percentagem de alunos do agrupamento que concluem o ensino profissional em três anos

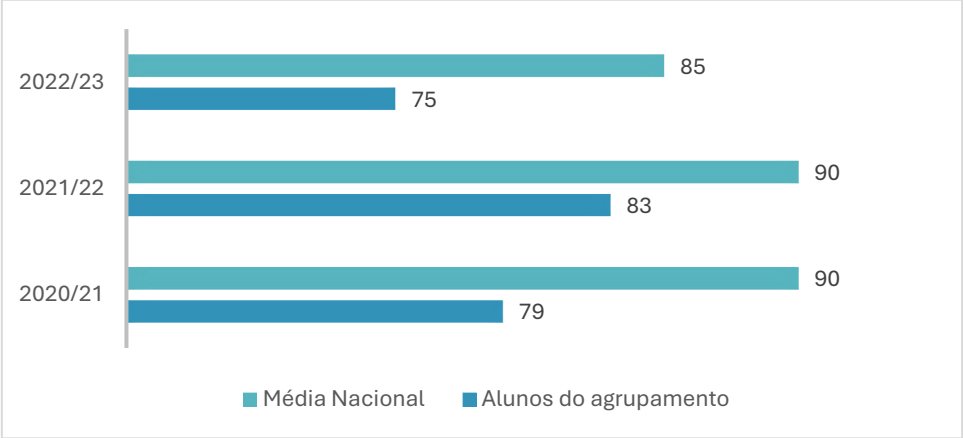

Gráfico 9 - Percentagem de alunos que concluem o 3.º ciclo em três anos

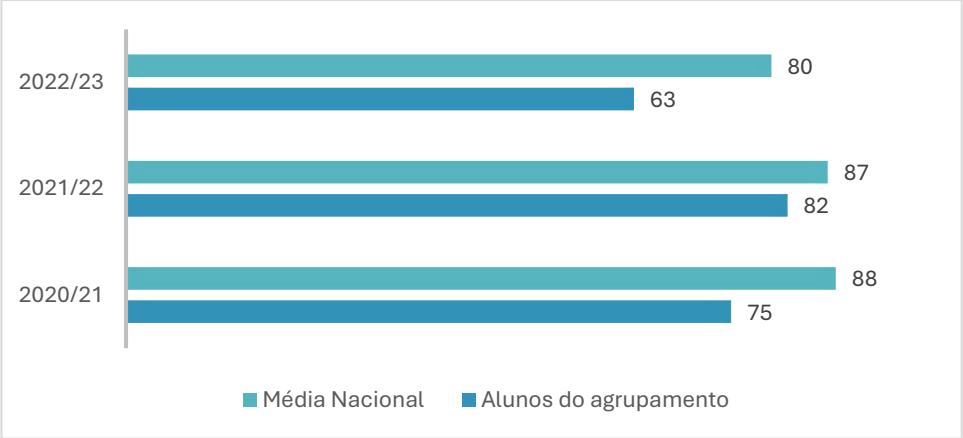

Gráfico 10 - Percentagem de alunos com apoio ASE que concluem o 3.º ciclo em três anos

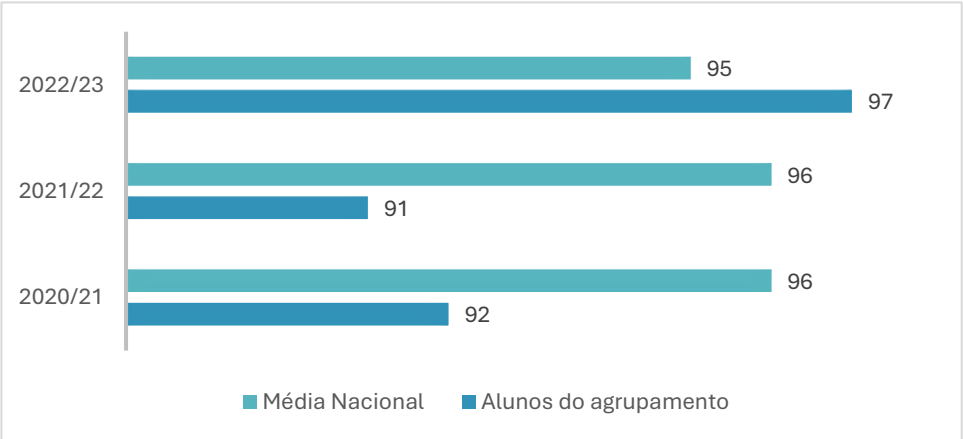

Gráfico 11 – Percentagem de alunos do agrupamento que concluem o 2.º ciclo em dois anos

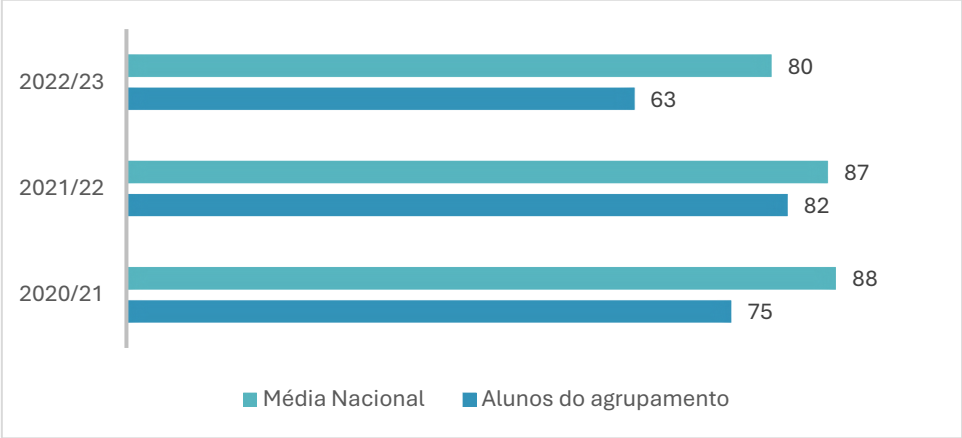

Gráfico 12 - Percentagem de alunos com apoio ASE do agrupamento que concluem o 2.º ciclo em dois anos

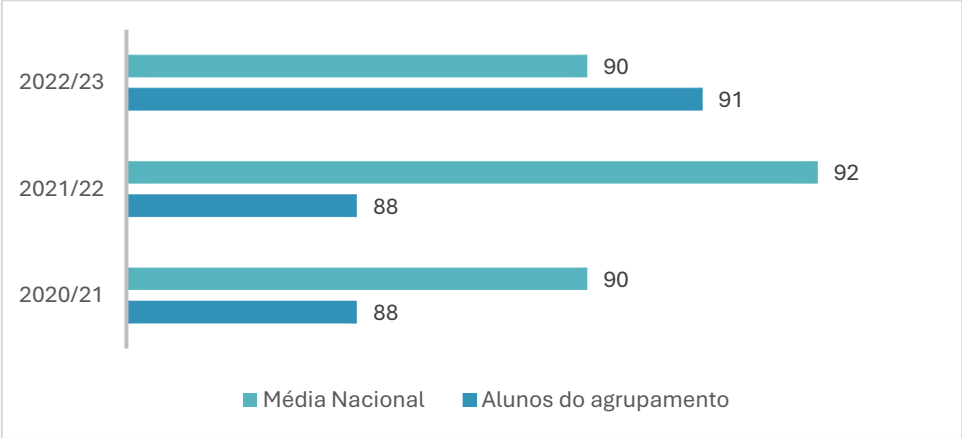

Gráfico 13 - Percentagem de alunos do agrupamento que concluem o 1.º ciclo em quatro anos

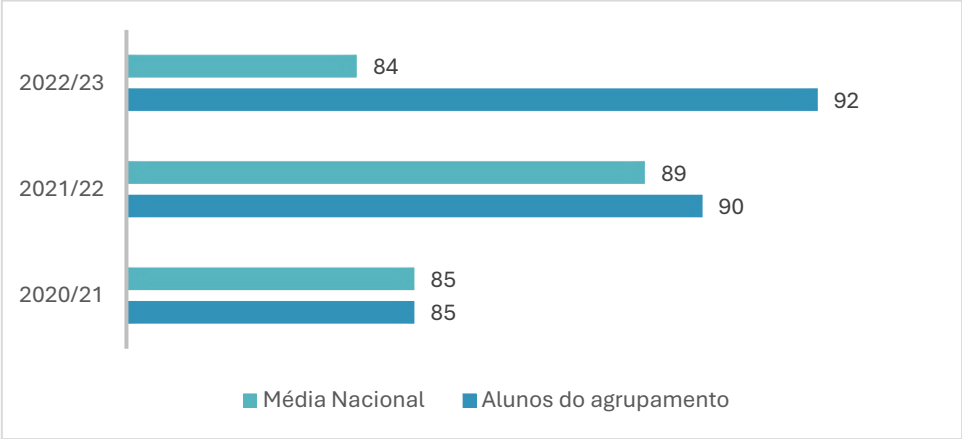

Gráfico 14 - Percentagem de alunos com apoio ASE do agrupamento que concluem o 1.º ciclo em quatro anos

2.º Ano	EB N.º 1 Cacém		EB Ribeiro de Carvalho		EB Vale Mourão	
Anos letivos	UO %	NAC %	UO %	NAC %	UO %	NAC %
2020/21	4	4	0	4	0	4
2021/22	0	2	1	2	0	2
2022/23	0	2	0	2	2	2

3.º Ano	EB N.º 1 Cacém		EB Ribeiro de Carvalho		EB Vale Mourão	
Anos letivos	UO %	NAC %	UO %	NAC %	UO %	NAC %
2020/21	7	2	1	2	0	2
2021/22	6	2	0	2	0	2
2022/23	0	2	0	2	2	2

4.º Ano	EB N.º 1 Cacém		EB Ribeiro de Carvalho		EB Vale Mourão	
Anos letivos	UO %	NAC %	UO %	NAC %	UO %	NAC %
2020/21	2	2	1	2	0	2
2021/22	5	2	4	2	0	2
2022/23	0	2	0	2	2	2

Valor superior ao valor nacional

Valor inferior ao valor nacional

Tabela 1 - Taxas de retenção ou desistência dos alunos do agrupamento (1.º ciclo) e nacionais por escolas da U.O.

Ano	2º		3º		4º	
Anos letivos	UO %	NAC %	UO %	NAC %	UO %	NAC %
2020/21	1	4	2	2	1	2
2021/22	1	2	2	2	3	2
2022/23	1	2	1	2	1	2
2023/24	0	4	0	2	1	2

Ano	5º		6º	
Anos letivos	UO %	NAC %	UO %	NAC %
2020/21	5	3	4	3
2021/22	3	3	6	3
2022/23	2	3	1	4
2023/24	1	4	1	4

Ano	7º		8º		9º	
Anos letivos	UO %	NAC %	UO %	NAC %	UO %	NAC %
2020/21	12	6	6	4	2	3
2021/22	5	6	11	4	7	4
2022/23	9	6	11	5	15	7
2023/24	8	6	4	5	9	7

Ano	10º		11º		12º	
Anos letivos	UO %	NAC %	UO %	NAC %	UO %	NAC %
2020/21	11	10	2	3	20	11
2021/22	7	11	3	4	16	10
2022/23	9	12	4	4	17	11

Valor superior ao valor nacional

Valor inferior ao valor nacional

Tabela 2 - Taxas de retenção ou desistência dos alunos do agrupamento (1.º, 2.º e 3.º ciclos e ensino secundário) e nacionais

1.º ciclo	EB N.º 1 Cacém		EB Ribeiro de Carvalho		EB Vale Mourão	
Anos letivos	UO %	NAC* %	UO %	NAC* %	UO %	NAC* %
2020/21	81	89	88	89	96	93
2021/22	84	91	83	91	100	94
2022/23	85	90	90	88	98	91

*Alunos do país com um perfil socioeconómico semelhante

Ciclo	1º ciclo		2º ciclo		3º ciclo		Secundário		Profissional	
Anos	UO %	NAC %	UO %	NAC %	UO %	NAC %	UO %	NAC %	UO %	NAC %
2020/21	88	90	92	96	79	90	71	70	81	73
2021/22	88	92	91	96	83	90	85	77	71	72
2022/23	91	90	97	95	75	85	72	73	61	68

Valor superior ao valor nacional

Valor inferior ao valor nacional

Tabela 3 - Percentagem de alunos que concluem o ciclo de ensino nos anos esperados (percursos diretos de sucesso) do agrupamento e nacionais

1. Análise da taxa de retenção ou desistência referente aos anos letivos de 2020/2021; 2021/2022 e 2022/2023

No 1.º ciclo, as taxas de retenção ou desistência mantiveram-se globalmente muito reduzidas ao longo do triénio em análise. No 2.º ano, a taxa da Unidade Orgânica (U.O.) foi de 1% em todos os três anos letivos, situando-se consistentemente abaixo da média nacional (4%). No 3.º ano, a taxa diminuiu de 2% para 1% entre 2020/2021 e 2022/2023, acompanhando ou melhorando os valores nacionais, que se mantiveram nos 2%. No 4.º ano observou-se uma subida pontual para 3% em 2021/2022, acima da média nacional (2%), regressando a 1% em 2022/2023, abaixo do valor nacional. Destaca-se ainda o desempenho da Escola Básica de Vale Mourão, que apresentou, na maioria dos anos analisados, taxas iguais ou inferiores às referências nacionais.

No 2.º ciclo, verificou-se uma tendência global de melhoria. No 5.º ano, a taxa de retenção ou desistência desceu de 5% em 2020/2021 para 2% em 2022/2023, passando de um valor superior ao nacional (3%) para um valor inferior. No 6.º ano, apesar de uma subida temporária para 6% em 2021/2022, registou-se uma redução para 1% em 2022/2023, valor claramente inferior à média nacional (4%). Assim, o ciclo evidencia uma evolução positiva, culminando em resultados melhores do que os nacionais no último ano em análise.

No 3.º ciclo, os resultados revelam um cenário menos favorável. No 7.º ano, após uma melhoria significativa de 12% para 5% entre 2020/2021 e 2021/2022, a taxa voltou a aumentar para 9% em 2022/2023, permanecendo acima da média nacional (6%). No 8.º ano, a taxa agravou-se de 6% para 11% entre 2020/2021 e 2022/2023, mais do dobro da referência nacional (5% em

2022/2023). O 9.º ano apresentou a evolução mais preocupante, passando de 2% em 2020/2021 para 15% em 2022/2023, valor significativamente superior ao nacional (7%). Estes resultados evidenciam dificuldades persistentes neste ciclo de ensino, particularmente nos 8.º e 9.º anos.

Relativamente ao ensino secundário científico-humanístico, observa-se uma situação diferenciada por ano de escolaridade. No 10.º ano, a taxa de retenção ou desistência passou de 11% em 2020/2021 para 9% em 2022/2023, mantendo-se abaixo dos valores nacionais em todos os anos analisados. No 11.º ano, os resultados foram muito positivos, variando entre 2% e 4%, sempre alinhados ou abaixo da média nacional. Em contrapartida, o 12.º ano manteve taxas elevadas, entre 16% e 20%, sempre substancialmente superiores aos valores nacionais (entre 10% e 11%). Assim, apesar dos bons resultados obtidos nos 10.º e 11.º anos, o 12.º ano continua a constituir um ponto crítico em termos de retenção ou desistência.

2. Análise da percentagem de alunos que concluem o ciclo de ensino nos anos esperados (percursos diretos de sucesso)

No 1.º ciclo, os resultados evidenciam um desempenho muito positivo. A percentagem de alunos que concluem o ciclo em quatro anos passou de 88% em 2020/2021 para 91% em 2022/2023, ultrapassando a média nacional neste último ano (90%). Estes resultados refletem a consolidação de percursos escolares bem-sucedidos, destacando-se particularmente a Escola Básica de Vale Mourão, que apresentou valores sistematicamente superiores aos nacionais, atingindo 100% em 2021/2022 e 98% em 2022/2023.

No 2.º ciclo, apesar dos resultados elevados, a U.O. apresentou valores na generalidade ligeiramente inferiores aos nacionais. A percentagem de alunos que concluem o ciclo em dois anos foi de 92% em 2020/2021, 91% em 2021/2022 e 97% em 2022/2023. O valor de 2022/2023 superou a média nacional (95%), evidenciando uma evolução muito positiva e uma aproximação progressiva aos melhores resultados nacionais.

No 3.º ciclo, os resultados oscilaram ao longo do período analisado. Registou-se um valor de 79% em 2020/2021, seguido de uma melhoria para 83% em 2021/2022, mas uma descida acentuada para 75% em 2022/2023. Em todos os anos analisados, os valores da U.O. permaneceram abaixo das médias nacionais (90%, 90% e 85%, respetivamente), evidenciando a necessidade de reforçar estratégias de promoção do sucesso escolar neste ciclo.

No ensino secundário científico-humanístico, os resultados foram globalmente positivos. A

percentagem de alunos que concluíram o ciclo em três anos foi de 71% em 2020/2021, aumentando para 85% em 2021/2022 e estabilizando em 72% em 2022/2023. Em dois dos três anos analisados, os resultados da U.O. foram iguais ou superiores às médias nacionais (70%, 77% e 73%, respetivamente), evidenciando um desempenho globalmente favorável neste nível de ensino.

No ensino profissional, os resultados revelam maior variabilidade. Em 2020/2021 e 2021/2022, a percentagem de alunos que concluíram os cursos em três anos foi superior à média nacional no ano letivo 2020/21 (81% face a 73%). Contudo, em 2022/2023 verificou-se uma descida para 61%, ficando abaixo do valor nacional (68%). Apesar dos resultados positivos registados nos dois primeiros anos do triénio, os dados mais recentes apontam para a necessidade de reforçar as medidas de acompanhamento e promoção do sucesso neste tipo de oferta educativa.

3.4. Apresentação dos resultados de autoavaliação

3.4.1. Enquadramento

Os resultados de autoavaliação derivam da análise dos questionários aplicados à comunidade escolar (escala ordinal de satisfação – 1 a 5/NS) e da GAA preenchida pela EAA (sistema de pontuação clássico da CAF – *figuras 6 e 7*), ambas por ciclo. Todos os resultados e informação foram armazenados numa base de dados, a partir da qual se procedeu ao seu tratamento estatístico e gráfico para análise e interpretação.

Esta apresentação de resultados constitui-se em duas partes:

- A primeira parte reporta-se a uma análise dos resultados de autoavaliação através de gráficos;
- A segunda parte remete para a identificação dos pontos fortes e áreas de melhoria por critério e subcritério da CAF.

3.4.2. Análise dos resultados globais da autoavaliação

Recolhidos e tratados os dados apresenta-se, de seguida, a análise dos resultados globais. Na GAA os resultados são apresentados numa pontuação de 0 a 100, enquanto todos os outros dados apurados nos questionários são apresentados numa pontuação de 1 a 5. Sempre que necessário esta pontuação de 1 a 5 foi convertida para a escala de 0 a 100.

3.4.2.1. Grelha de Autoavaliação

Os resultados de autoavaliação através da GAA foram analisados ao nível das médias por critério e da percentagem de pontos fortes e áreas de melhoria identificadas pela EAA, a partir do sistema de pontuação clássico da CAF (*figuras 6 e 7*). O *gráfico 15* apresenta as médias em cada critério e por ciclo atribuídas pela EEA:

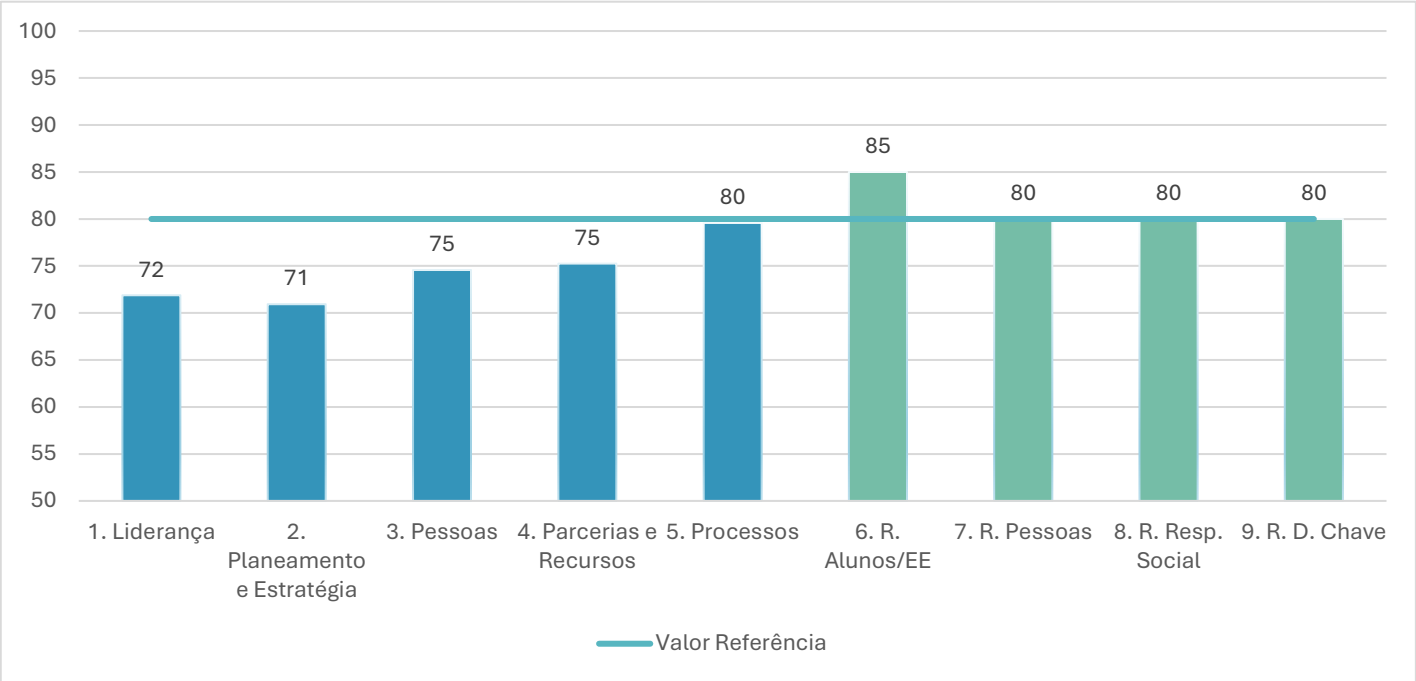

Gráfico 15 - Médias das classificações atribuídas pela EAA por critério

Da análise do gráfico podemos concluir:

- Existe uma relativa homogeneidade entre as pontuações atribuídas pela EAA, verificando-se, contudo, uma distinção clara entre os critérios de meios e os critérios de resultados. Os critérios de resultados apresentam, de forma geral, classificações mais elevadas do que os critérios de meios.
- O critério 6 (Resultados orientados para os Alunos e outras Partes Interessadas-Chave) regista a média mais elevada (85 pontos). Os critérios 7 (Resultados das Pessoas), 8 (Resultados da Responsabilidade Social) e 9 (Resultados do Desempenho-Chave) apresentam igualmente resultados muito positivos, atingindo o valor de referência de 80 pontos.
- Nos critérios de meios (Liderança a Processos), as pontuações situam-se entre os 70,9 e os 79,6 pontos. Estes resultados evidenciam que a maioria das ações e práticas desenvolvidas pelo Agrupamento se encontra planeada, implementada, monitorizada e

sujeita a ajustamentos regulares, mas ainda com margem de progressão para atingir níveis mais elevados de maturidade organizacional. Neste contexto, importa reforçar a consolidação do ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), promovendo uma monitorização mais sistemática, a comparabilidade das práticas e uma cultura de melhoria contínua mais consistente.

- No que diz respeito aos critérios de resultados (Resultados orientados para os Alunos e outras Partes Interessadas-Chave a Resultados do Desempenho-Chave), os valores obtidos demonstram um desempenho sólido e sustentado, encontrando-se todos ao nível ou acima do valor de referência definido. Estes resultados evidenciam o impacto positivo das práticas implementadas e revelam uma organização capaz de transformar os seus processos e recursos em resultados consistentes para a comunidade educativa.
- Tendo como referência os 80 pontos, verifica-se que os critérios associados aos resultados atingem ou superam esse patamar, enquanto os critérios de meios permanecem ligeiramente abaixo, sugerindo a necessidade de reforçar áreas como a liderança, o planeamento estratégico, a gestão de pessoas, as parcerias e a monitorização dos processos. A melhoria destes critérios poderá contribuir para consolidar os resultados já alcançados e aproximar o Agrupamento dos níveis de excelência preconizados pelo modelo CAF Educação.

Os resultados do gráfico relativo aos pontos fortes e áreas de melhoria foram calculados da seguinte forma:

- Para os nove critérios, a EAA definiu que todos os indicadores com pontuação igual ou superior a 80 seriam considerados pontos fortes. A pontuação de 80 (mínimo para ponto forte) significa que as práticas/iniciativas do Agrupamento foram planeadas, implementadas, avaliadas e foram efetuados os necessários ajustamentos. Para as áreas de melhoria, o parâmetro definido pela EAA foi a pontuação inferior a 80. Esta pontuação (mínimo para área de melhoria) significa que foram realizados apenas alguns ajustamentos e por isso, a necessidade de melhorar determinadas práticas/iniciativas;
- Dos nove critérios avaliados, quatro apresentam pontuações iguais ou superiores a 80 pontos, sendo classificados como pontos fortes do Agrupamento: Critério 6 - Resultados orientados para os Alunos e outras Partes Interessadas-Chave (85 pontos), Critério 7 - Resultados das Pessoas (80 pontos), Critério 8 - Resultados da Responsabilidade Social

(80 pontos) e Critério 9 - Resultados do Desempenho-Chave (80 pontos). Estes resultados evidenciam um desempenho particularmente sólido nos critérios de resultados, demonstrando que as práticas implementadas se refletem em resultados positivos e sustentados para a comunidade educativa.

- O Critério 6 destaca-se como a principal área forte do Agrupamento, apresentando a classificação mais elevada (85 pontos). Este resultado demonstra uma forte capacidade de responder às necessidades e expectativas dos alunos e das restantes partes interessadas, refletindo-se na satisfação dos utilizadores, no sucesso educativo e na concretização das metas definidas.
- Os critérios 7, 8 e 9, todos com 80 pontos, revelam igualmente um elevado nível de desempenho, evidenciando resultados consistentes ao nível da satisfação e envolvimento das pessoas, da responsabilidade social e dos resultados globais de desempenho da organização.
- Os critérios de meios (1 - Liderança, 2 - Planeamento e Estratégia, 3 - Pessoas, 4 - Parcerias e Recursos e 5 - Processos) apresentam pontuações compreendidas entre os 70,9 e os 79,6 pontos, situando-se abaixo do referencial definido para ponto forte. Embora traduzam um nível de desempenho positivo e consolidado, constituem as principais áreas com potencial de melhoria, uma vez que ainda não atingem o patamar de excelência estabelecido pelos 80 pontos.
- Entre os critérios identificados como áreas de melhoria, destacam-se pela positiva os Processos (79,6 pontos), que se encontram muito próximos do valor de referência, sugerindo que as práticas associadas ao desenho, gestão e coordenação de processos estão já bastante desenvolvidas. Por outro lado, os critérios Planeamento e Estratégia (70,9 pontos) e Liderança (71,9 pontos) apresentam os valores mais baixos, evidenciando a necessidade de reforçar mecanismos de planeamento estratégico, monitorização, avaliação sistemática e comunicação dos resultados das ações implementadas.
- Em síntese, a análise evidencia um Agrupamento que já alcança níveis elevados de desempenho nos critérios de resultados, demonstrando que os impactos produzidos junto dos alunos, pessoas e comunidade são claramente positivos. Contudo, importa continuar a investir nos critérios de meios, reforçando os processos de liderança, planeamento, gestão de pessoas e recursos, de forma a consolidar as práticas organizacionais e elevar estes critérios para níveis de excelência idênticos aos

alcançados nos resultados.

Em termos gerais, a EAA avaliou cerca de 65 indicadores relativos aos critérios de meios (42 PD e 23 PND) e 98 indicadores relativos aos critérios de resultados (22 PD, 14 PND, 34 Alunos, 28 Pais/EE). Os indicadores foram definidos pela EAA (por ciclo) e tiveram em conta os referentes do atual modelo da IGEC e do PE do Agrupamento, entre outros.

3.4.2.2. Questionários

Os resultados de autoavaliação através dos questionários foram analisados ao nível da taxa de adesão e dos resultados por grupo-alvo e ciclo.

Os resultados apresentados nos gráficos referentes às médias das classificações foram calculados através da média aritmética.

Os resultados dos gráficos relativos aos pontos fortes, áreas de melhoria e sem impacto estratégico, foram calculados da seguinte forma:

- Foram selecionados como pontos fortes, todos os indicadores que obtiveram uma média superior a 4.
- Foram selecionadas como áreas de melhoria, todos os indicadores que obtiveram uma média inferior a 3.75 e ainda se teve em conta a concentração de respostas de NS superior a 30%;
- Foram consideradas respostas muito díspares quando o desvio padrão é maior ou igual a 1.
- Os indicadores que não pertencem a nenhuma das categorias anteriores (ponto forte ou área de melhoria) e/ou o desvio padrão foi elevado (dispersão de respostas), foram considerados indicadores sem impacto estratégico (neutros).

3.4.2.2.1. Taxa de adesão

Ao nível da participação dos vários elementos do Agrupamento, neste processo, os dados são os seguintes:

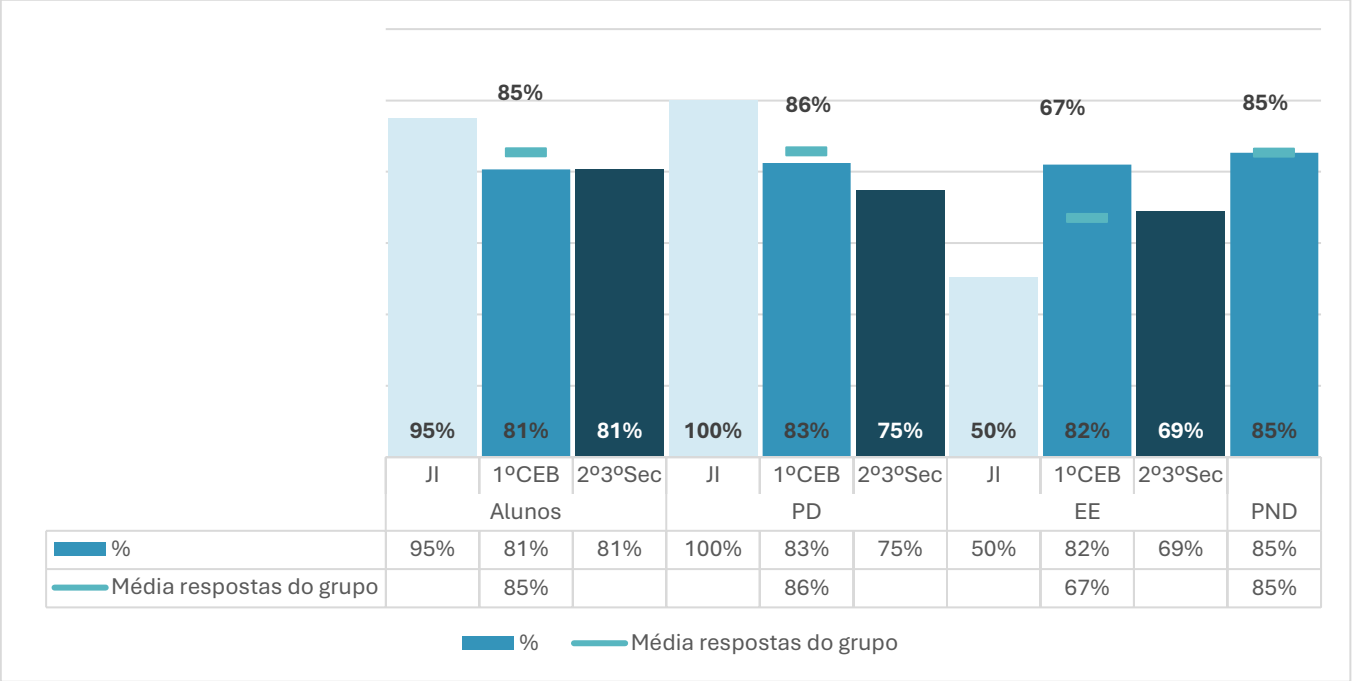

Gráfico 16 - Taxa de adesão aos questionários por grupo-alvo e ciclo

O *Gráfico 16* evidencia níveis de adesão diferenciados entre os vários grupos-alvo e ciclos de ensino. Os alunos/crianças registaram taxas de participação de 95% no JI, 81% no 1.º CEB e 81% nos 2.º, 3.º ciclos e Secundário, correspondendo a uma média de 85%. O Pessoal Docente (PD) apresentou uma adesão muito elevada na Educação Pré-Escolar (100%) e elevada no 1.º CEB (83%), diminuindo para 75% nos restantes ciclos, com uma média global de 86%. Já os Pais/Encarregados de Educação (EE) registaram taxas mais reduzidas, com 50% no JI, 82% no 1.º CEB e 69% nos 2.º, 3.º ciclos e Secundário, correspondendo a uma média de 67%. Por sua vez, o Pessoal Não Docente (PND) alcançou uma taxa de participação de 85%, valor correspondente à média do grupo. Estes resultados revelam uma participação globalmente positiva dos alunos e do pessoal docente, sendo, contudo, importante reforçar a sensibilização dos Pais/EE para aumentar a sua participação no preenchimento dos questionários.

3.4.2.2.2. Resultados dos questionários do Pessoal Docente

A partir dos questionários recolhidos, é possível apresentar as pontuações atribuídas pelo PD do Agrupamento em cada critério da CAF Educação e por ciclo:

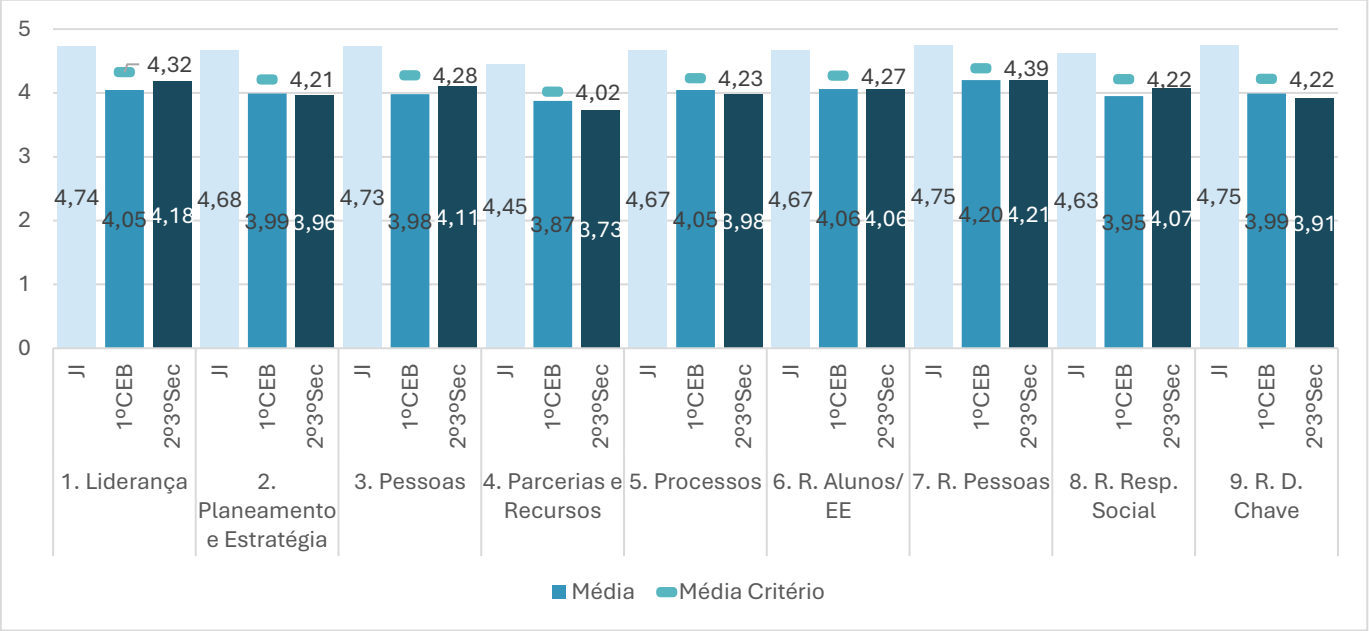

Gráfico 17 - Médias das classificações atribuídas pelo PD por critério e ciclo

O *Gráfico 17* evidencia uma perceção globalmente muito positiva por parte do Pessoal Docente relativamente aos diferentes critérios da CAF Educação. As classificações médias situam-se, na generalidade, acima de 4 valores, destacando-se a Educação Pré-Escolar com as pontuações mais elevadas na maioria dos critérios. Verifica-se alguma variação entre os diferentes ciclos de ensino, sendo o 2.º, 3.º ciclos e Ensino Secundário o grupo que apresenta, de forma consistente, as médias mais baixas.

A análise das médias por critério mostra que o Critério 1 - Liderança apresenta a classificação média mais elevada do Agrupamento (4,32 valores), seguido dos critérios 6 - Resultados orientados para os Alunos e Encarregados de Educação (4,27 valores) e 8 - Resultados da Responsabilidade Social (4,22 valores). Por sua vez, o Critério 4 - Parcerias e Recursos regista a média mais baixa (4,02 valores), embora continue a revelar uma apreciação positiva por parte dos docentes.

Considerando os diferentes ciclos de ensino, a Educação Pré-Escolar apresenta resultados particularmente elevados, com classificações entre 4,63 e 4,75 valores na maioria dos critérios. No 1.º CEB, as médias variam entre 3,95 e 4,20 valores, enquanto nos 2.º, 3.º ciclos e Ensino Secundário os valores oscilam entre 3,73 e 4,21 valores, mantendo-se, ainda assim, num nível positivo.

Em termos globais, os resultados traduzem uma avaliação favorável do funcionamento do Agrupamento e dos seus processos, identificando-se, contudo, oportunidades de melhoria

sobretudo nos domínios relacionados com as Parcerias e Recursos e com alguns aspetos da gestão de pessoas e dos processos organizacionais.

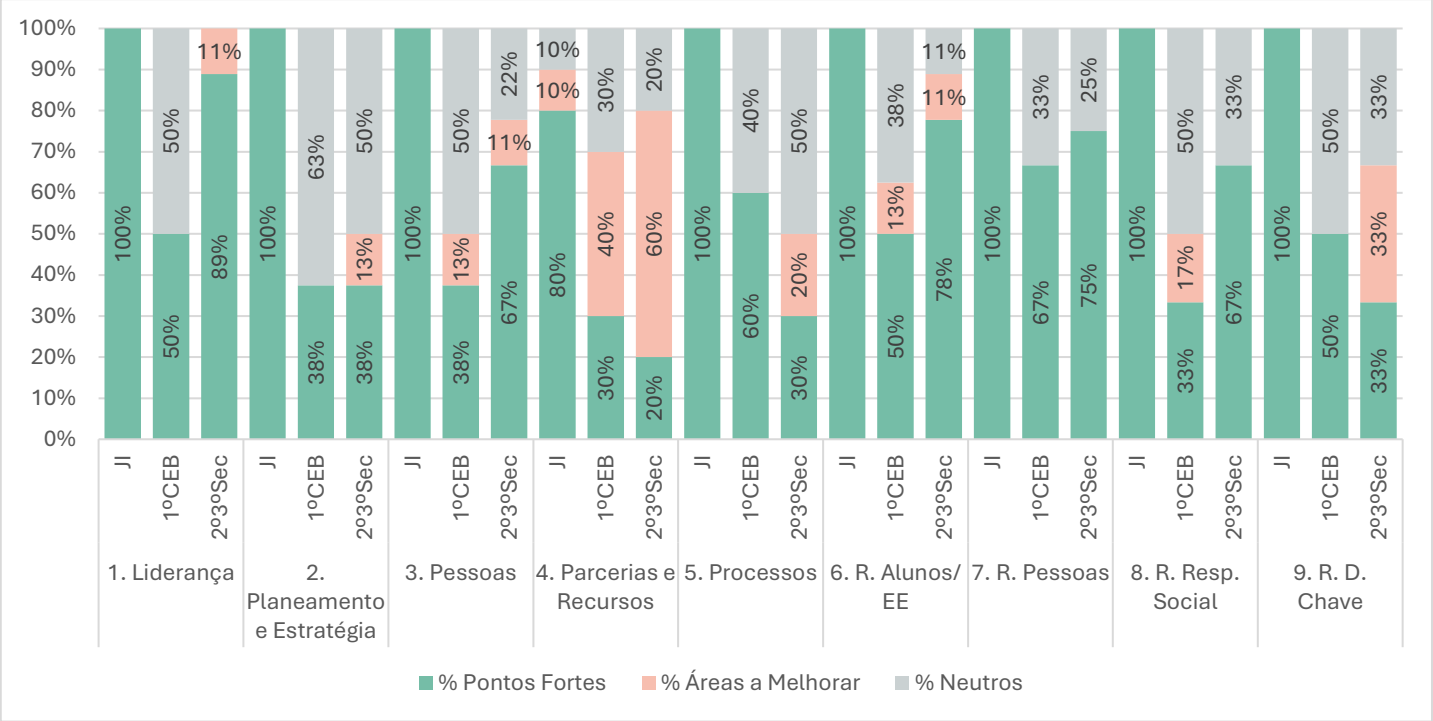

Gráfico 18 - Percentagem de pontos fortes, áreas de melhoria e sem impacto estratégico do PD

De um modo geral, os inquiridos avaliaram cerca de 64 indicadores distribuídos pelos vários critérios de meios e resultados.

A análise do gráfico permite verificar uma predominância de pontos fortes na maioria dos critérios avaliados, refletindo uma perceção globalmente positiva do desempenho do Agrupamento nos diferentes níveis de ensino, desde a Educação Pré-Escolar ao Ensino Secundário. Os critérios Liderança e Resultados das Pessoas destacam-se com 80% de pontos fortes, seguidos pelos Resultados dos Alunos e Encarregados de Educação (76%), evidenciando o reconhecimento das práticas de gestão, do trabalho desenvolvido pelos profissionais e dos resultados alcançados junto da comunidade educativa.

Os critérios Pessoas (68%), Resultados da Responsabilidade Social (66,7%) e Processos (62,1%) apresentam igualmente uma percentagem significativa de pontos fortes, sugerindo que as práticas implementadas contribuem positivamente para a qualidade do serviço educativo prestado nos diferentes ciclos e níveis de ensino.

Por outro lado, o critério Parcerias e Recursos evidencia a maior percentagem de áreas a melhorar (36,7%), o que poderá traduzir a necessidade de reforçar a gestão dos recursos materiais e das parcerias estabelecidas com entidades externas, com impacto transversal em

todos os níveis de ensino.

Relativamente aos indicadores considerados sem impacto estratégico, estes assumem maior expressão nos critérios Planeamento e Estratégia (37,5%), Processos (31%) e Resultados do Desempenho-Chave (28,6%), revelando a existência de aspetos cuja relevância para a concretização dos objetivos estratégicos do Agrupamento poderá ser revista ou melhor clarificada.

Em síntese, os resultados apontam para uma avaliação globalmente positiva do funcionamento do Agrupamento e da resposta educativa proporcionada aos alunos da Educação Pré-Escolar, do 1.º, 2.º e 3.º Ciclos do Ensino Básico e do Ensino Secundário. Contudo, identificam-se oportunidades de melhoria, particularmente ao nível das Parcerias e Recursos e de alguns aspetos relacionados com o planeamento estratégico e os processos organizacionais, cuja consolidação poderá contribuir para um desempenho ainda mais eficaz e sustentável da organização.

3.4.2.2.3. Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente

A partir dos questionários recolhidos, é possível apresentar as pontuações atribuídas pelo PND em cada critério da CAF Educação e por ciclo:

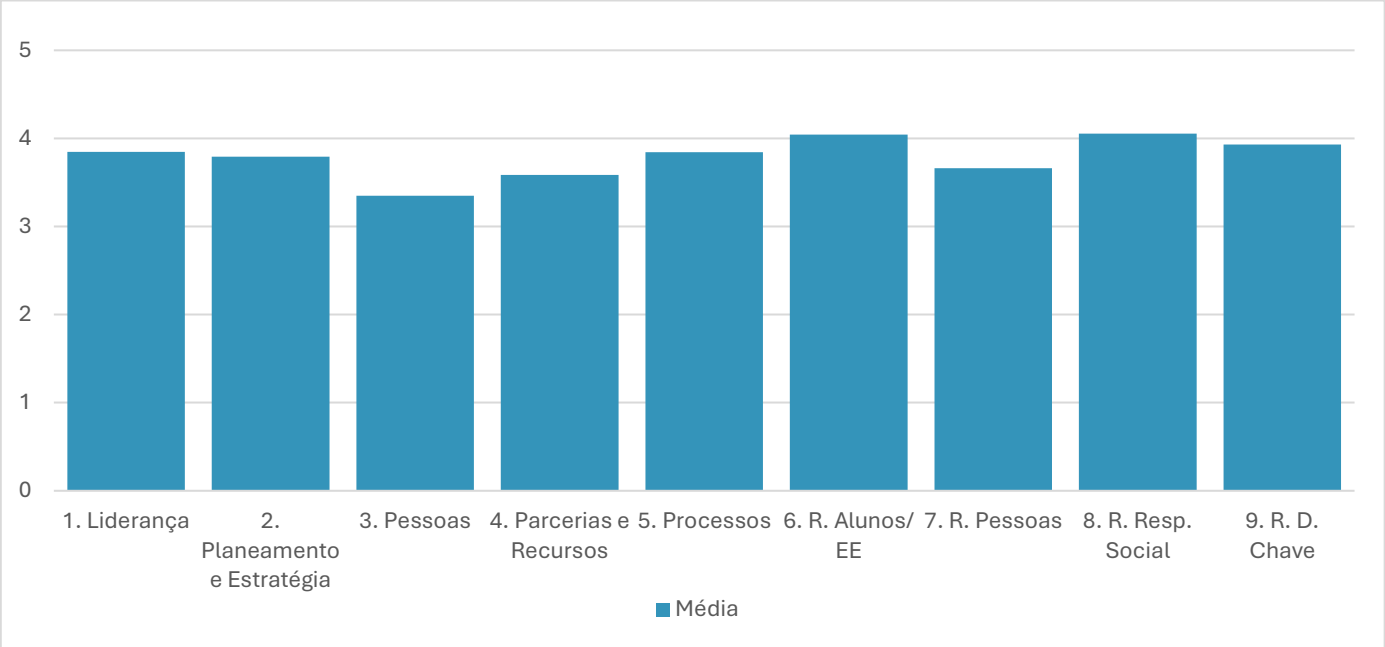

Gráfico 19 - Médias das classificações atribuídas pelo PND por critério

Da análise do *Gráfico 19* verifica-se que as classificações atribuídas pelo PND se situam globalmente próximas do valor de referência definido para a identificação de pontos fortes, revelando uma perceção tendencialmente favorável do funcionamento do Agrupamento.

Os critérios que apresentam os resultados mais elevados são os Resultados da Responsabilidade Social (4,05) e os Resultados orientados para os Alunos e Encarregados de Educação (4,04), constituindo-se como pontos fortes. Estes resultados evidenciam o reconhecimento do trabalho desenvolvido pelo Agrupamento junto da comunidade educativa e da qualidade da resposta prestada aos alunos e respetivas famílias.

Os critérios Liderança (3,85), Planeamento e Estratégia (3,79), Processos (3,84) e Resultados do Desempenho-Chave (3,93) situam-se na zona considerada sem impacto estratégico. Embora revelem avaliações globalmente positivas, os respetivos resultados não atingem o limiar definido para serem considerados pontos fortes.

Por sua vez, os critérios Pessoas (3,35), Parcerias e Recursos (3,59) e Resultados relativos às Pessoas (3,66) apresentam os valores mais baixos, sendo classificados como áreas de melhoria. Estes resultados sugerem a existência de oportunidades de intervenção ao nível da gestão e valorização das pessoas, das condições de trabalho e da adequação dos recursos e parcerias disponíveis.

Em termos globais, os resultados evidenciam uma perceção favorável do desempenho organizacional, destacando-se os resultados alcançados junto dos alunos, encarregados de educação e comunidade. Contudo, subsistem oportunidades de melhoria, sobretudo nos domínios relacionados com as pessoas e com a gestão de recursos e parcerias, cuja consolidação poderá contribuir para o reforço da qualidade organizacional e dos níveis de satisfação do pessoal não docente

Os resultados apontam para a necessidade de continuar a investir em aspetos relacionados com a gestão das pessoas e dos recursos, de forma a reforçar além da qualidade organizacional o bem-estar dos profissionais.

Os gráficos seguintes apresentam a frequência de pontos fortes, áreas de melhoria e sem impacto estratégico de todos os critérios da CAF:

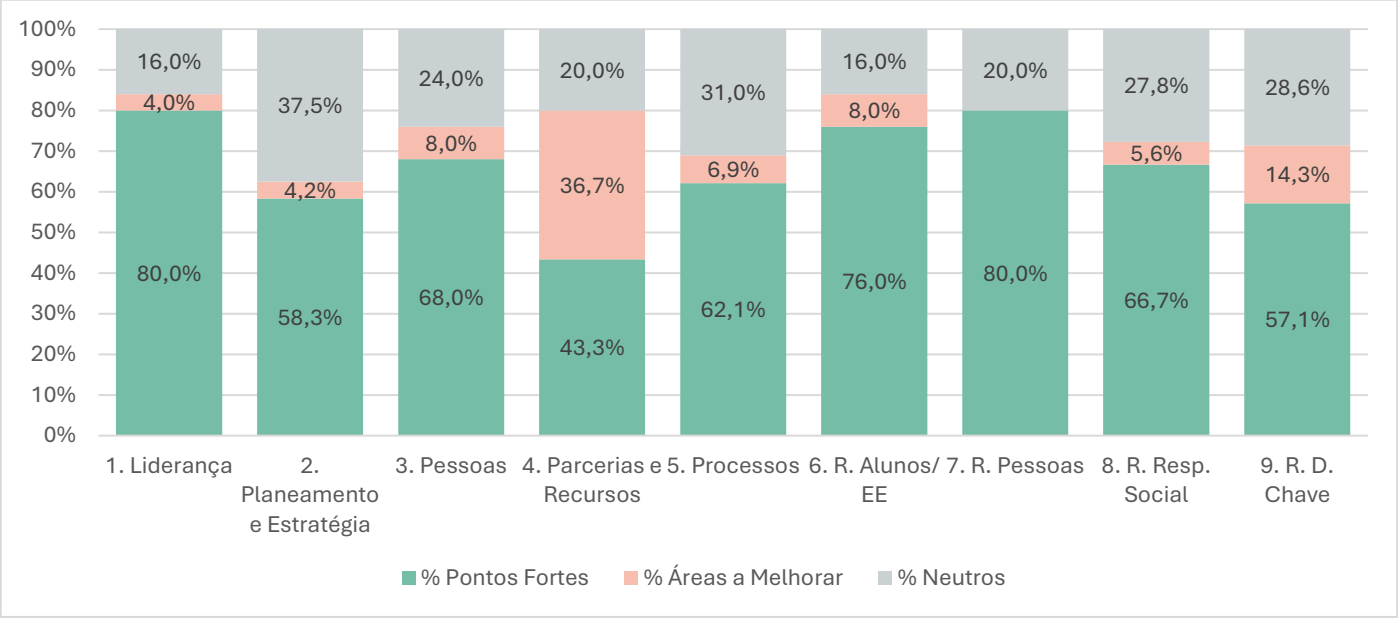

Gráfico 20 - Percentagem de pontos fortes, áreas de melhoria e sem impacto estratégico do PND

De um modo geral, os inquiridos avaliaram 37 indicadores distribuídos pelos vários critérios de meios e resultados.

Analisando o gráfico, verifica-se que os pontos fortes predominam na generalidade dos critérios avaliados, destacando-se os critérios de Liderança (80%), Resultados dos Alunos/Encarregados de Educação (76%) e Resultados das Pessoas (80%). Os critérios Planeamento e Estratégia (58,3%), Pessoas (68%) e Processos (62,1%) apresentam igualmente uma predominância de indicadores classificados como pontos fortes. Por outro lado, o critério Parcerias e Recursos evidencia a maior percentagem de áreas de melhoria (36,7%), constituindo o domínio mais crítico da avaliação. Observa-se ainda uma percentagem significativa de indicadores sem impacto estratégico nos critérios Planeamento e Estratégia (37,5%), Processos (31%) e Resultados do Desempenho Chave (28,6%). Em termos globais, os resultados revelam uma avaliação globalmente positiva, embora se identifiquem oportunidades de melhoria sobretudo ao nível das Parcerias e Recursos e, em menor grau, noutros domínios organizacionais.

3.4.2.2.4 Resultados dos questionários dos Alunos

A partir dos questionários recolhidos, é possível apresentar as pontuações atribuídas pelos alunos:

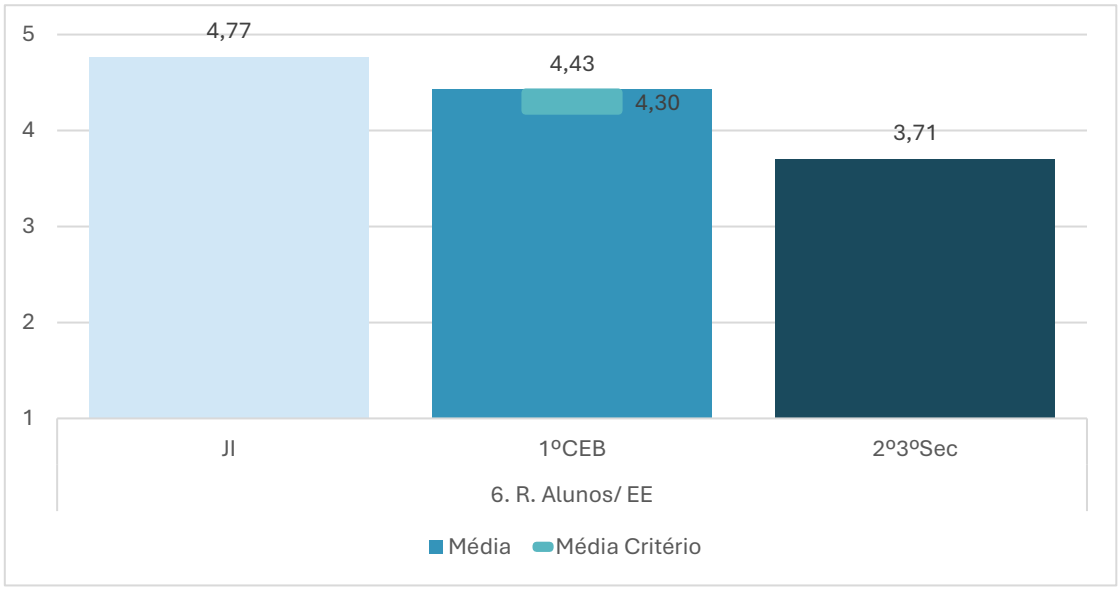

Gráfico 21 - Médias das classificações globais atribuídas pelos alunos por ciclo

Da análise do *Gráfico 21* conclui-se que existe um elevado nível de satisfação dos alunos/crianças da Educação Pré-escolar e do 1.º CEB. Por outro lado, a média do 2.º e 3.º CEB e do Ensino Secundário é inferior ao dos restantes ciclos.

Comparativamente com o diagnóstico anterior (2021/2022), registam-se resultados muito semelhantes, inclusivamente a média global manteve-se nos 4,3.

O gráfico seguinte apresenta a frequência de pontos fortes, áreas de melhoria e sem impacto estratégico:

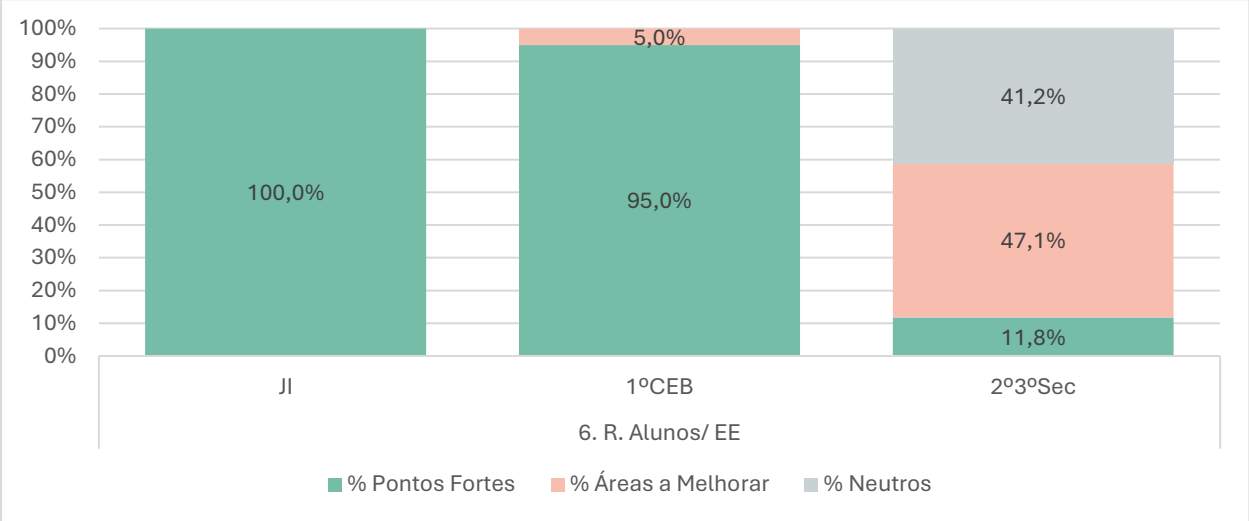

Gráfico 22 - Percentagem de pontos fortes, áreas de melhoria e sem impacto estratégico dos alunos

De um modo geral, os inquiridos avaliaram cerca de 34 indicadores no critério 6 (Resultados orientados para os Alunos e Encarregados de Educação).

Da leitura do *Gráfico 22* conclui-se que existe uma clara predominância de pontos fortes na Educação Pré-Escolar e no 1.º CEB, com valores de 100% e 95%, respetivamente. No 1.º CEB regista-se apenas 5% de indicadores classificados como áreas de melhoria. Em contrapartida, no conjunto do 2.º e 3.º CEB e Ensino Secundário apenas 11,8% dos indicadores constituem pontos fortes, verificando-se uma predominância de áreas de melhoria (47,1%) e de indicadores sem impacto estratégico (41,2%). Estes resultados evidenciam um desempenho muito positivo nos níveis iniciais de ensino, contrastando com a necessidade de reforçar ações de melhoria nos restantes níveis de ensino.

3.4.2.2.5. Resultados dos questionários dos Pais/Encarregados de Educação

Ao nível dos pais/EE respondentes, foi possível fazer a sua caracterização estatística relativamente às habilitações académicas, como se pode observar no gráfico seguinte:

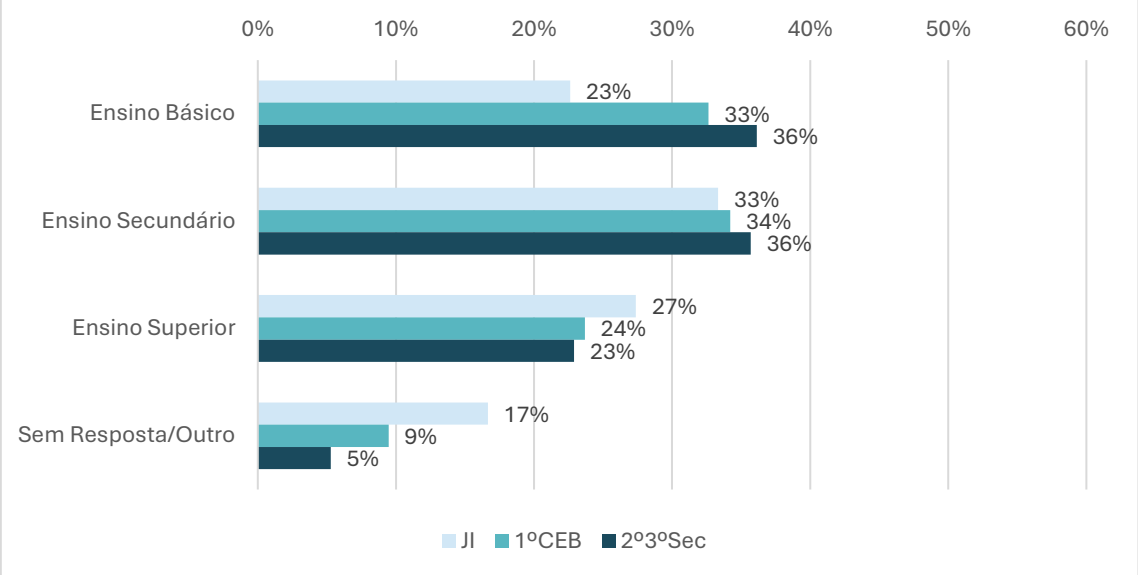

Gráfico 23 - Distribuição dos pais/EE por habilitações académicas

A partir dos questionários recolhidos, é possível apresentar as pontuações atribuídas pelos pais/EE:

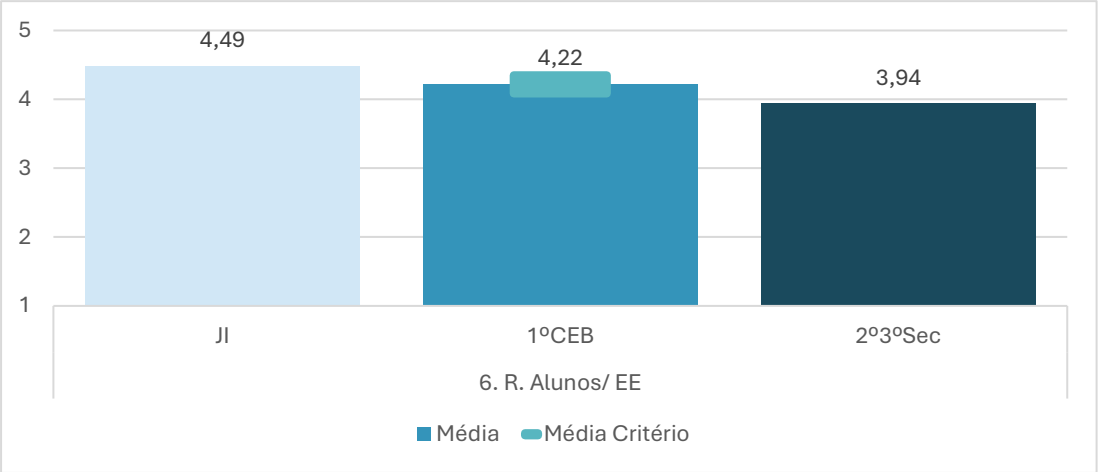

Gráfico 24 - Médias das classificações globais atribuídas pelos pais/EE por ciclo

Analisando a informação do *Gráfico 24*, conclui-se que existe um elevado nível de satisfação dos pais/EE da Educação Pré-escolar e do 1.º CEB. Por outro lado, a média do 2.º e 3.º CEB e do Ensino Secundário é inferior ao dos restantes ciclos.

Comparativamente com o diagnóstico anterior (2021/2022), verifica-se uma ligeira melhoria na média global dos questionários dos pais/EE do Agrupamento (4,15 para 4,22).

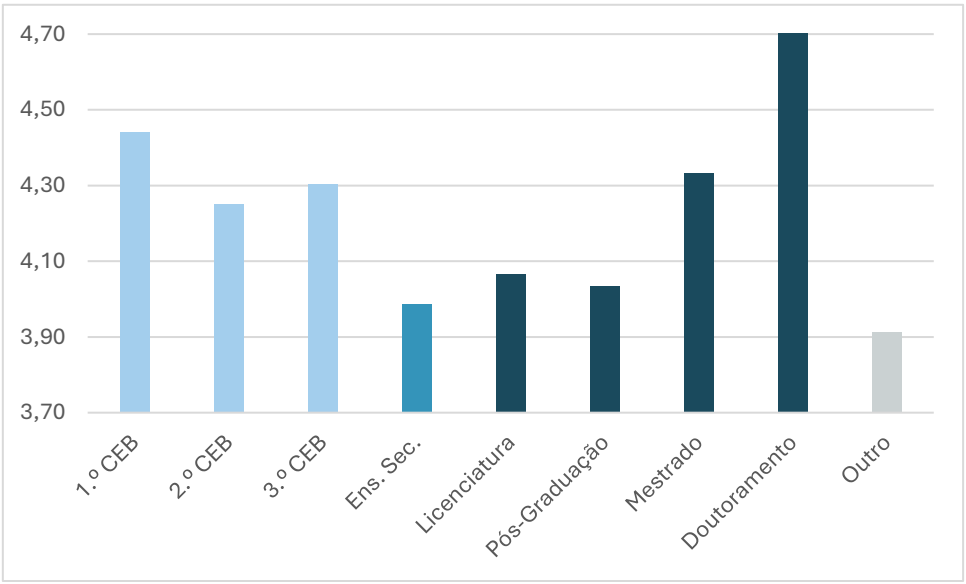

Gráfico 25 - Médias das classificações globais atribuídas pelos pais/EE por habilitações académicas

No *Gráfico 25* podemos observar que os pais/EE com níveis de escolarização mais baixos (1.º CEB) e mais elevados (mestrado e doutoramento), tendencialmente, revelam um nível de satisfação superior em comparação com os pais/EE com habilitação entre o ensino secundário e a pós-graduação cujos resultados são manifestamente mais baixos.

O gráfico seguinte apresenta a frequência de pontos fortes, áreas de melhoria e sem impacto estratégico:

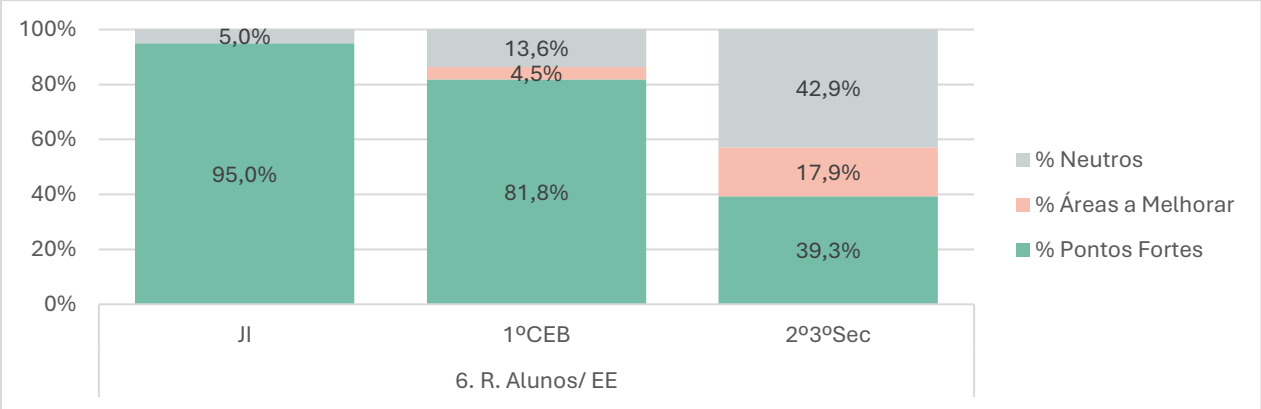

Gráfico 26 - Percentagem de pontos fortes, áreas de melhoria e sem impacto estratégico dos pais/EE

De um modo geral, os inquiridos avaliaram cerca de 28 indicadores no critério 6 (Resultados orientados para os Alunos e Encarregados de Educação).

Da leitura do gráfico, verifica-se uma percentagem elevada de pontos fortes na Educação Pré-escolar e no 1.º CEB (95% e 81,8%, respetivamente). Contudo, no 2.º e 3.º CEB e no Ensino Secundário verifica-se uma maior percentagem de indicadores sem impacto estratégico (42,9%), é também neste nível de ensino que se verifica uma maior percentagem de áreas de melhoria (17,9%) e comparativamente com os restantes níveis de ensino, os pontos fortes reduzem significativamente (39,3%).

3.4.2.2.6. Distribuição das respostas dos questionários

Os gráficos seguintes mostram a distribuição das respostas dos quatro grupos-alvo, por escala e ciclo.

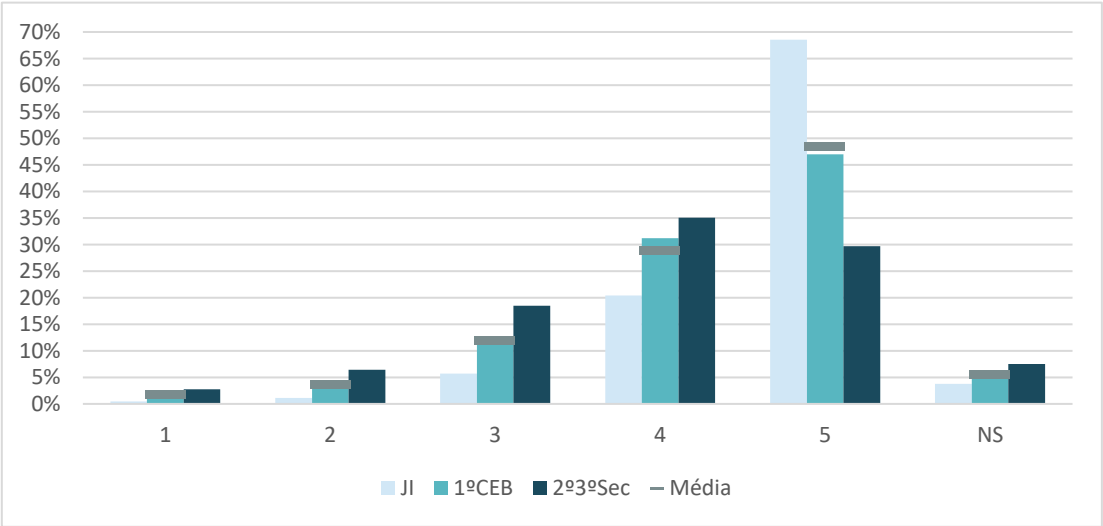

Gráfico 27 - Distribuição das respostas dos inquiridos, por escala e ciclo

O Gráfico 27 ilustra a existência de uma maior concentração de respostas de todos os inquiridos dos vários ciclos no valor 5, principalmente da Educação Pré-escolar, o que denota uma avaliação global positiva sobre as várias dimensões do Agrupamento.

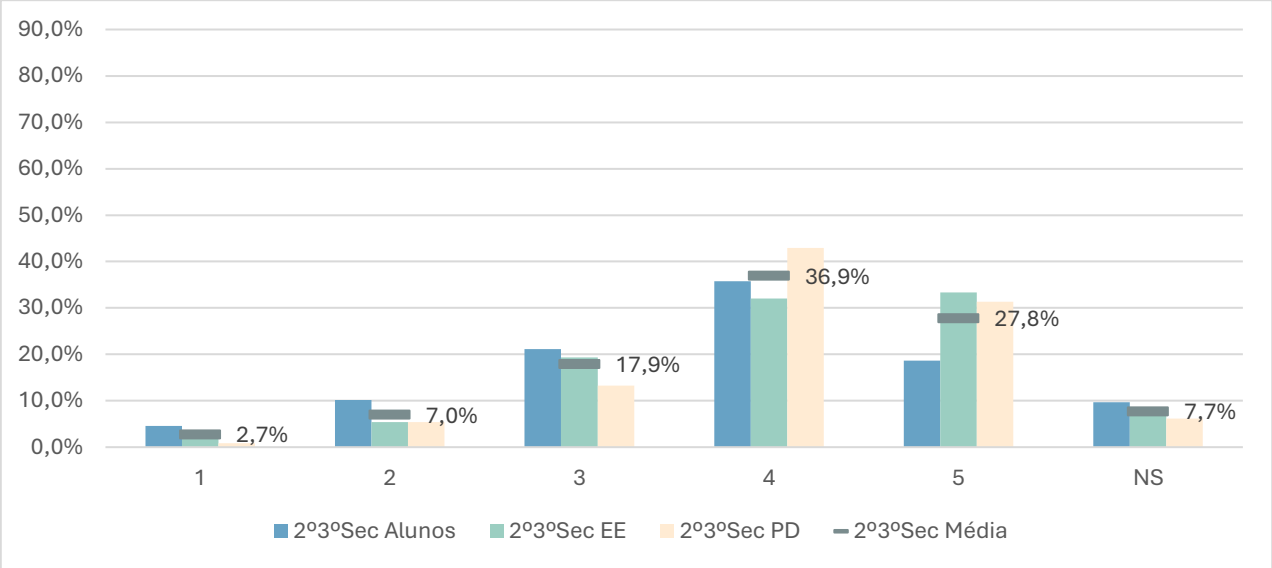

Gráfico 28 – Distribuição das respostas dos inquiridos por grupo-alvo do 2.º e 3.º CEB e Ensino Secundário

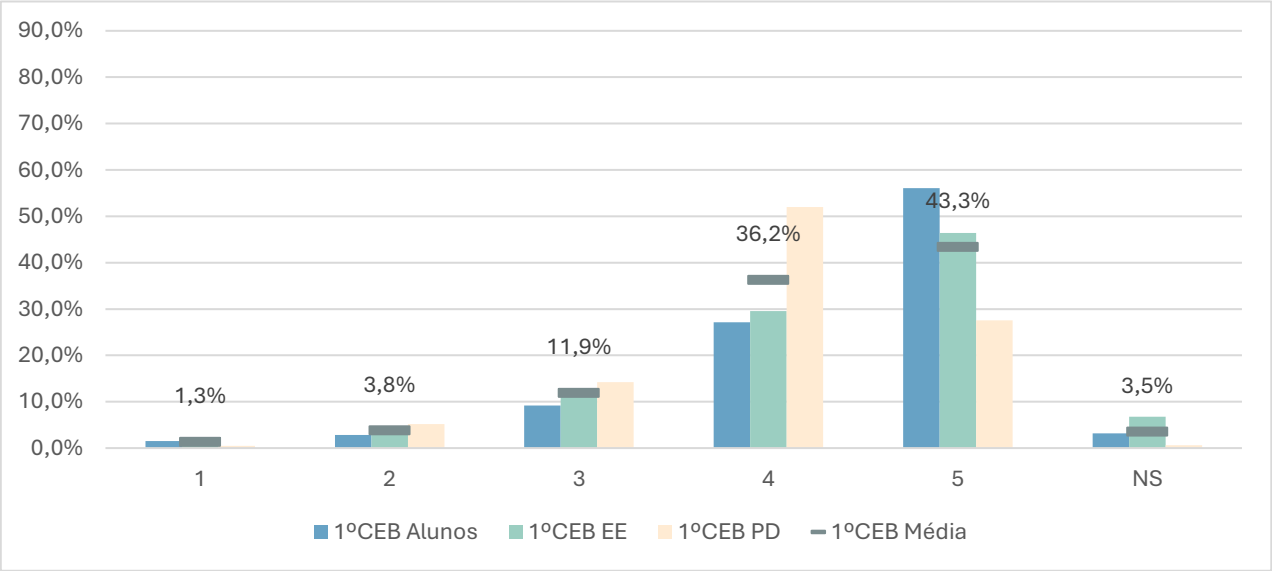

Gráfico 29 - Distribuição das respostas dos inquiridos por grupo-alvo do 1.º CEB

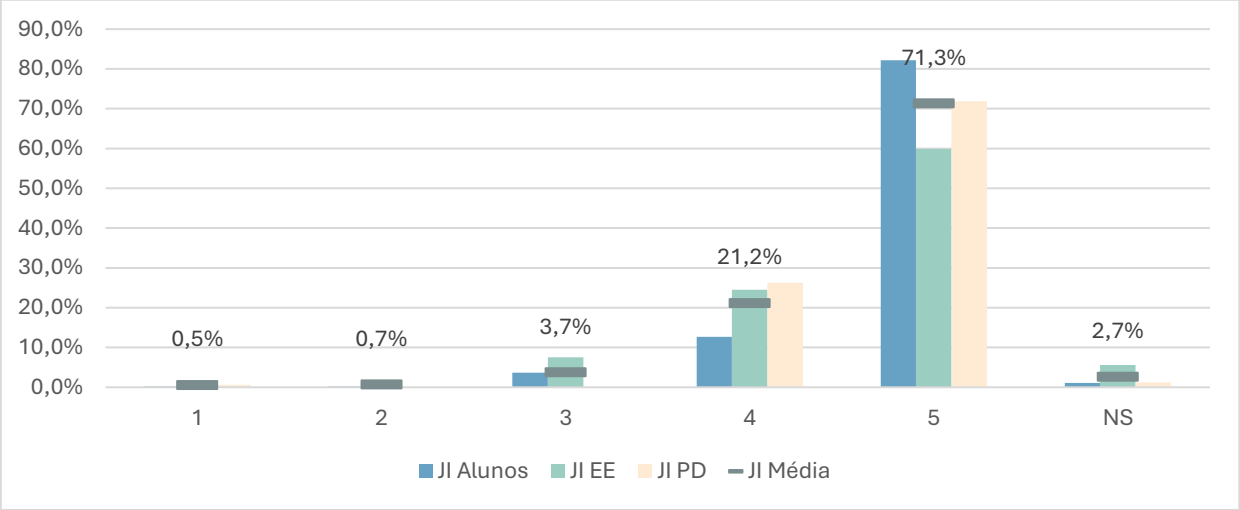

Gráfico 30 - Distribuição das respostas dos inquiridos por grupo-alvo da Educação Pré-escolar

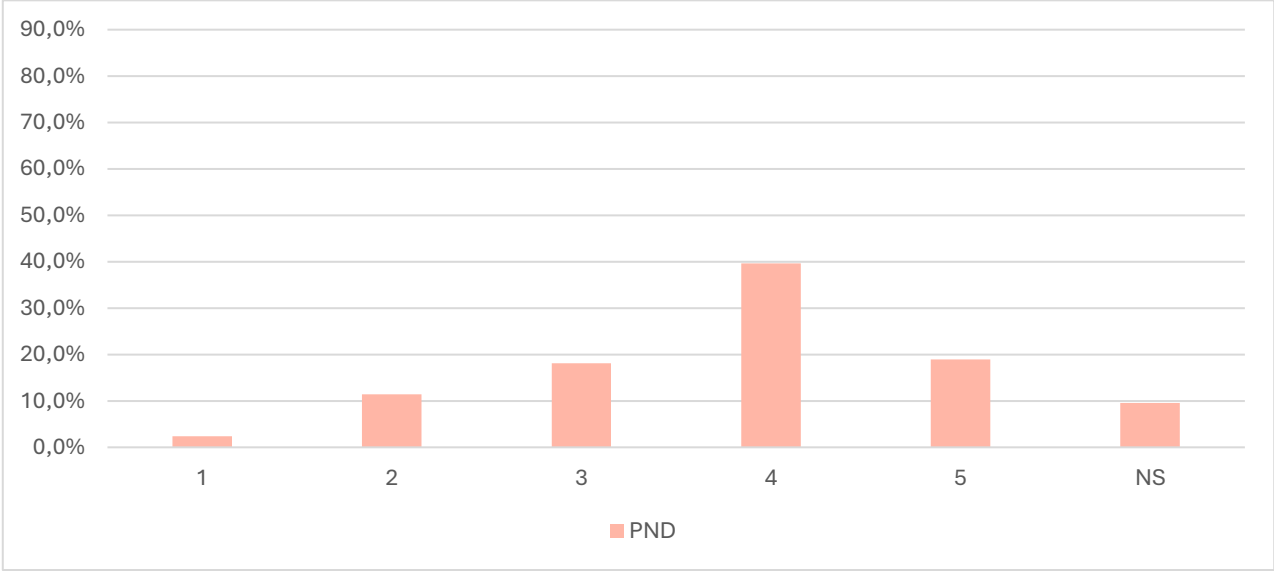

Gráfico 31 - Distribuição das respostas dos inquiridos por grupo-alvo do Pessoal Não Docente

Ao analisar em separado as respostas dos vários grupos de respondentes por ciclo (*Gráficos 28, 29, 30 e 31*), constatamos que é o PND do Agrupamento que avalia de forma menos positiva o Agrupamento, seguindo-se os Alunos e Pais/EE do 2.º e 3.º CEB e Secundário.

3.4.3. Identificação dos pontos fortes e áreas de melhoria

Nesta secção apresentam-se os pontos fortes e as áreas de melhoria, no âmbito dos critérios e subcritérios do modelo da CAF Educação.

Neste âmbito, entende-se por:

- **Pontos fortes**: aspetos que a organização escolar já desempenha com qualidade, ou seja, as áreas, atividades ou processos que constituem uma mais-valia para a

organização escolar, funcionando como fatores essenciais para a melhoria contínua;

- **Áreas de melhoria**: as áreas, atividades ou processos que não existem na organização escolar, mas deveriam existir para um bom desempenho da mesma e/ou ações que existem, mas que necessitam de ser melhoradas para um desempenho excelente.

Os pontos fortes e as áreas de melhoria definidas pela EAA, consideradas na GAA, seguiram o critério do sistema de pontuação clássico da CAF (*figura 6 e 7*). Assim, a reflexão da EAA, consubstanciada na identificação de evidências, foi contemplada diretamente no diagnóstico.

A seguinte análise contempla os resultados do preenchimento da GAA (avaliação da EAA) e os resultados dos questionários aplicados à comunidade escolar.

3.4.3.1. CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA

Conceito do Critério

Como os órgãos de gestão e administração e todos os que lideram equipas:

- Desenvolvem e facilitam a consecução do Projeto Educativo;
- Promovem os valores necessários para o sucesso a longo prazo;
- Implementam ações e estimulam comportamentos apropriados;
- Estão diretamente empenhados em assegurar a organização e gestão.

Conceito dos Subcritérios (SC)

O que a Liderança da instituição educativa faz para:

1.1 Dar uma orientação à instituição educativa desenvolvendo visão, missão e valores.

1.2 Desenvolver e implementar um sistema de gestão pedagógica e de administração e da mudança.

1.3 Motivar, apoiar as pessoas e servir de modelo.

1.4 Gerir as relações com os políticos e com as outras partes interessadas, de forma a assegurar uma responsabilidade partilhada.

Tabela 4 - Descrição dos pontos fortes e áreas de melhoria do Critério 1

<table>
<tr><th>Subcritério</th><th colspan="2">Pontos Fortes e Evidências</th></tr>
<tr><td rowspan="4">1.1</td><td colspan="2">• O Agrupamento dispõe de uma missão, visão e conjunto de valores claros, estáveis e amplamente definidos nos seus documentos estruturantes. O PEA estabelece uma orientação estratégica centrada na formação integral dos alunos, enquanto o RI reforça princípios relacionados com o sucesso educativo, a participação e a criação de condições adequadas de estudo e trabalho.
• Verifica-se uma forte identificação dos docentes e educadores com a missão e a visão da organização, evidenciada pelos resultados dos questionários aplicados à comunidade educativa, que revelam níveis elevados de concordância relativamente ao alinhamento com o PEA.
• A missão, visão e valores encontram-se operacionalizados de forma consistente através dos instrumentos de planeamento e gestão do Agrupamento. O PAA traduz os objetivos estratégicos do PEA em ações concretas, com um elevado número de atividades alinhadas com as metas definidas.
• O RI estabelece processos de funcionamento, competências e responsabilidades, contribuindo para uma cultura organizacional coerente com os princípios orientadores da instituição. Os resultados dos questionários evidenciam igualmente níveis elevados de confiança na liderança e na capacidade de orientação da direção.
• Existem mecanismos de acompanhamento e revisão dos objetivos estratégicos, suportados por indicadores previstos no PEA e por estruturas formais de monitorização, permitindo acompanhar a concretização das prioridades organizacionais e promover ajustamentos sempre que necessário.</td></tr>
<tr><th>Áreas de melhoria e evidências</th><th>Sugestões de melhoria</th></tr>
<tr><td>• A participação de algumas partes interessadas na definição e revisão dos documentos estruturantes pode ser reforçada, nomeadamente a dos Pais/EE e do PND, promovendo uma maior apropriação coletiva da missão, visão e valores do Agrupamento.
• Embora existam mecanismos de monitorização, a sua eficácia não é percecionada de forma homogénea pelos diferentes grupos profissionais. Os resultados dos questionários revelam uma perceção menos positiva da monitorização e avaliação em alguns sectores, particularmente entre docentes do 1.º CEB e PND.
• A articulação com parceiros externos apresenta níveis de eficácia diferenciados, verificando-se a necessidade de consolidar algumas parcerias e de reforçar a colaboração com entidades locais em áreas estratégicas para o desenvolvimento do PEA.</td><td>• Reforçar a participação PND e dos pais/EE nos processos de elaboração, revisão e avaliação dos documentos estruturantes.
• Promover sessões periódicas de divulgação e reflexão sobre a missão, visão e valores do Agrupamento junto dos diferentes grupos da comunidade educativa.
• Consolidar e diversificar as parcerias</td></tr>
</table>

	• Os mecanismos de ajustamento e melhoria existem, mas os seus resultados nem sempre são percecionados de forma uniforme por toda a comunidade educativa. Alguns grupos manifestam uma perceção reduzida da evolução de determinados processos internos e da implementação das medidas corretivas decorrentes da monitorização efetuada.	com entidades locais, potenciando o seu contributo para a concretização dos objetivos estratégicos do PEA • Criar momentos regulares de balanço dos resultados alcançados e das ações de melhoria implementadas, envolvendo todos os grupos profissionais. • Elaborar e divulgar planos de melhoria com objetivos, metas, responsáveis e indicadores de acompanhamento claramente definidos.

Subcritério	Pontos Fortes e Evidências
1.2	• O Agrupamento evidencia uma gestão organizacional estruturada, sustentada pelo Projeto Educativo e pelo Regulamento Interno, onde se encontram definidos objetivos, metas, processos e responsabilidades. Existe uma orientação estratégica clara que suporta o funcionamento das diversas estruturas e serviços. • O Plano Anual de Atividades traduz operacionalmente as prioridades estratégicas do Agrupamento, promovendo iniciativas alinhadas com os objetivos definidos no Projeto Educativo, incluindo ações que reforçam a cultura de autoavaliação e de melhoria contínua. • Os questionários aplicados à comunidade educativa revelam níveis globalmente positivos de confiança na gestão e na liderança da organização, traduzindo reconhecimento do trabalho desenvolvido pela direção e pelas estruturas intermédias. • O Agrupamento dispõe igualmente de mecanismos formais de monitorização e revisão, nomeadamente através do Conselho Pedagógico, dos processos de autoavaliação e dos relatórios de monitorização do Projeto Educativo, que permitem identificar constrangimentos e acompanhar a evolução dos resultados. • Verifica-se ainda a existência de práticas de ajustamento e melhoria, materializadas na reformulação de ações do Plano Anual de Atividades e na implementação de medidas decorrentes dos resultados da autoavaliação institucional.

	Áreas de melhoria e evidências	Sugestões de melhoria
	• Apesar das práticas existentes, subsiste a necessidade de reforçar a definição e monitorização de indicadores específicos para os processos administrativos e operacionais, de forma a assegurar uma avaliação mais abrangente do desempenho organizacional. • Os resultados dos questionários evidenciam um conhecimento desigual dos documentos estruturantes por parte do PND, nomeadamente do Projeto Educativo e do Regulamento Interno, revelando oportunidades de melhoria ao nível da comunicação e do envolvimento destes profissionais. • Foram igualmente identificadas fragilidades na monitorização e revisão de alguns processos organizacionais, sendo a eficácia da organização do trabalho percecionada como pouco avaliada por parte de alguns grupos profissionais. • A comunicação das medidas corretivas e dos ajustamentos realizados nem sempre é suficientemente clara ou sistemática, o que pode limitar a perceção do impacto das ações de melhoria implementadas. • Verifica-se ainda uma participação reduzida do PND nos processos de análise de resultados e definição de medidas corretivas, limitando o contributo deste grupo para a melhoria contínua da organização.	• Desenvolver um painel de indicadores operacionais para monitorização dos serviços administrativos e de apoio; • Reforçar a divulgação dos objetivos e metas do Projeto Educativo junto do PND; • Implementar reuniões periódicas de balanço e monitorização dos resultados; • Formalizar protocolos de revisão de processos com participação dos diferentes grupos profissionais; • Reforçar a comunicação das ações corretivas e dos resultados obtidos.

Subcritério	Pontos Fortes e Evidências
1.3	• O Agrupamento promove uma cultura organizacional assente em valores de cidadania, inclusão, participação e sucesso educativo, claramente expressos no PEA e reforçados pelo RI, criando um enquadramento favorável à motivação, ao envolvimento e ao desenvolvimento das pessoas. • A liderança é percecionada como próxima e disponível pelos diferentes grupos de docentes, destacando-se os elevados níveis de confiança e reconhecimento do papel desempenhado pela direção na orientação e apoio às equipas. Os resultados dos questionários evidenciam uma avaliação muito positiva da atuação da liderança e da sua capacidade mobilizadora.

- O Agrupamento desenvolve diversas iniciativas destinadas a promover a integração, o bem-estar e o sentido de pertença dos seus profissionais. Destacam-se as ações de acolhimento de novos docentes, as iniciativas de team building e atividades previstas no PAA que favorecem a colaboração, a participação e o fortalecimento das relações interpessoais.
- Verifica-se igualmente uma forte aposta na formação contínua e no desenvolvimento profissional, reconhecida pelos diferentes grupos docentes, contribuindo para o reforço das competências, da motivação e da qualidade do desempenho profissional.
- Existem estruturas formais de acompanhamento e coordenação, bem como uma cultura de diálogo e proximidade com a liderança, que facilitam a partilha de preocupações, a identificação de necessidades e a resolução de problemas.

Áreas de melhoria e evidências	Sugestões de melhoria
• A perceção do apoio, reconhecimento e motivação não é homogénea entre todos os grupos profissionais. Os resultados obtidos nos questionários revelam níveis de satisfação menos elevados entre alguns docentes e, sobretudo, entre o PND, evidenciando a necessidade de uma abordagem mais transversal e inclusiva. • Não existem evidências de um plano formal e estruturado de promoção do bem-estar, motivação e reconhecimento que envolva de forma sistemática todos os profissionais do Agrupamento. • O trabalho colaborativo e o espírito de equipa entre o PND constituem áreas suscetíveis de melhoria, verificando-se perceções mais baixas quanto à cooperação, à polivalência e ao envolvimento nos processos organizacionais. • Embora existam mecanismos de acompanhamento e revisão, a monitorização do impacto das medidas de apoio, motivação e bem-estar não é realizada de forma sistemática, nem assente em indicadores específicos que permitam avaliar a sua eficácia ao longo do tempo. • Os ajustamentos e melhorias introduzidos nem sempre são comunicados de forma clara à comunidade educativa, o que pode limitar a perceção da evolução das práticas e do seu impacto nos diferentes grupos profissionais.	• Elaborar um Plano de Motivação e Bem-Estar que integre ações dirigidas aos diferentes grupos profissionais do Agrupamento. • Implementar iniciativas regulares de reconhecimento e valorização profissional, promovendo a divulgação de boas práticas e o reforço do sentimento de pertença. • Alargar as ações de integração, cooperação e team building ao PND, reforçando o trabalho colaborativo e a coesão organizacional. • Criar mecanismos regulares de recolha de feedback sobre motivação, satisfação e bem-estar dos profissionais, apoiados em indicadores de monitorização específicos.

		• Melhorar a comunicação interna relativamente às medidas de melhoria implementadas e aos resultados alcançados, reforçando a transparência e o envolvimento de toda a comunidade educativa. Desenvolver planos de melhoria específicos para os grupos ou contextos onde se verificam perceções menos positivas relativamente ao apoio e à motivação proporcionados pela organização.

Subcritério	Pontos Fortes e Evidências
1.4	• O Agrupamento reconhece a importância das relações com as partes interessadas e com a comunidade envolvente, integrando esta dimensão nos seus documentos estratégicos. O PEA valoriza explicitamente o desenvolvimento de parcerias e o reforço da articulação com a comunidade educativa e os parceiros institucionais. • O RI estabelece orientações para o desenvolvimento de parcerias educativas e para a cooperação com entidades externas, contribuindo para uma atuação organizada e coerente nesta área. • O PAA evidencia uma rede diversificada de parcerias com entidades como a PSP, a UCC Cacém Care, o CECD, a autarquia, associações de pais e diversos organismos locais e nacionais, permitindo enriquecer a oferta educativa e apoiar o desenvolvimento integral dos alunos. • As atividades realizadas em colaboração com parceiros externos abrangem áreas relevantes como a segurança, a saúde, a cidadania, a inclusão, a sustentabilidade e a prevenção de comportamentos de risco, contribuindo para uma intervenção articulada e próxima das necessidades da comunidade educativa. • Os resultados dos questionários revelam uma perceção globalmente positiva relativamente ao contributo das parcerias e da relação com a comunidade, particularmente no Jardim de Infância e no Ensino Secundário, evidenciando o reconhecimento do valor acrescentado destas colaborações.

- Existem mecanismos formais de acompanhamento das parcerias através dos órgãos de gestão e coordenação, bem como momentos de avaliação de algumas iniciativas desenvolvidas em colaboração com entidades externas.

Áreas de melhoria e evidências	Sugestões de melhoria
• Embora existam diversas parcerias ativas, não se identificam evidências de um plano estratégico global de gestão das relações institucionais e das parcerias, com objetivos, indicadores de impacto e responsabilidades claramente definidos. • Os questionários revelam diferenças significativas na perceção da eficácia das parcerias entre os vários grupos e ciclos de ensino, verificando-se avaliações menos positivas por parte de alguns docentes e do PND. • A participação das associações de pais e encarregados de educação é percecionada como insuficiente em alguns contextos, constituindo uma oportunidade de reforço da colaboração entre a escola e as famílias. • A monitorização do impacto das parcerias nem sempre é visível para a comunidade educativa, verificando-se a inexistência de indicadores sistemáticos que permitam avaliar a eficácia e o valor acrescentado das diferentes colaborações estabelecidas. • A comunicação relativa às parcerias, aos seus objetivos e aos resultados alcançados pode ser reforçada, reduzindo os níveis de desconhecimento identificados em alguns grupos da comunidade educativa. Verificam-se ainda constrangimentos associados aos recursos tecnológicos disponíveis, que podem limitar a participação em alguns projetos e iniciativas desenvolvidas em colaboração com entidades externas.	• Elaborar um Plano Estratégico de Parcerias que identifique as partes interessadas relevantes, os objetivos de cada parceria, os indicadores de monitorização e os responsáveis pelo acompanhamento. • Reforçar o envolvimento das associações de pais e encarregados de educação na vida do Agrupamento, promovendo uma participação mais ativa nos processos de reflexão e desenvolvimento organizacional. • Criar indicadores de avaliação que permitam medir o impacto das parcerias nos resultados dos alunos, na satisfação das partes interessadas e no desenvolvimento organizacional. • Institucionalizar processos de revisão periódica das parcerias, envolvendo os parceiros na análise dos resultados alcançados e na definição de ações de melhoria. • Melhorar a divulgação das parcerias existentes, das atividades realizadas e

		dos resultados obtidos, através dos diversos canais de comunicação do Agrupamento. Reforçar as condições tecnológicas e organizacionais que facilitem a participação em projetos colaborativos e o desenvolvimento de novas iniciativas com parceiros externos.

3.4.3.2. CRITÉRIO 2 – PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA

Conceito do Critério

Como a instituição educativa implementa o Projeto Educativo através de:

uma estratégia claramente centrada nas expectativas dos alunos e dos diferentes setores da comunidade educativa;

estratégias efetivamente operacionais a diferentes níveis;

atividades relevantes inscritas nos Planos Anuais de Atividades.

Conceito dos Subcritérios (SC)

O que a instituição educativa faz para:

2.1 Obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes;

2.2 Desenvolver, rever e atualizar o planeamento e a estratégia tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis;

2.3 Implementar o planeamento e a estratégia em toda a instituição educativa;

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

Tabela 5- Descrição dos pontos fortes e áreas de melhoria do Critério 2

<table>
<tr><th>Subcritério</th><th colspan="2">Pontos Fortes e Evidências</th></tr>
<tr><td rowspan="4">2.1</td><td colspan="2">• O Agrupamento evidencia uma preocupação sistemática na identificação das necessidades da comunidade educativa, sustentada pelo diagnóstico organizacional constante do PEA e pelos mecanismos regulares de recolha de informação junto dos diferentes intervenientes. O PEA apresenta uma caracterização detalhada do contexto socioeducativo, identificando fatores sociais, culturais e económicos relevantes para o planeamento estratégico.
• As estruturas educativas e de apoio recolhem informação pertinente sobre as necessidades dos alunos e da comunidade, sendo essa informação refletida no PAA através de iniciativas relacionadas com o bem-estar, cidadania, inclusão, segurança e saúde.
• Os processos de monitorização do PEA permitem identificar constrangimentos organizacionais e áreas prioritárias de intervenção, constituindo um importante instrumento de apoio à tomada de decisão.
• Os questionários aplicados à comunidade educativa contribuem igualmente para o conhecimento das perceções e necessidades das diferentes partes interessadas, apoiando a definição das prioridades organizacionais.</td></tr>
<tr><th>Áreas de melhoria e evidências</th><th>Sugestões de melhoria</th></tr>
<tr><td>• A recolha de necessidades junto de algumas partes interessadas, nomeadamente Pais/EE, parceiros externos e PND, não se encontra ainda suficientemente sistematizada.
• Verificam-se limitações na utilização de sistemas estruturados de recolha e análise de dados organizacionais que permitam antecipar tendências e apoiar a tomada de decisão estratégica.
• Alguns indicadores previstos no PEA apresentam dificuldades de monitorização devido à falta de equipas ou responsáveis claramente identificados.</td><td>• Implementar um sistema anual estruturado de auscultação das partes interessadas.
• Criar painéis de monitorização com indicadores estratégicos e operacionais.
• Formalizar processos regulares de recolha e análise de necessidades por estrutura e ciclo de ensino.
• Garantir a atribuição de responsáveis pela monitorização de todos os indicadores estratégicos.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Subcritério</th><th colspan="2">Pontos Fortes e Evidências</th></tr>
<tr><td rowspan="3">2.2</td><td colspan="2">• O Agrupamento dispõe de instrumentos de planeamento estruturados e articulados, onde se encontram definidos objetivos, metas, indicadores e responsáveis, favorecendo a coerência da atuação organizacional. O PEA estabelece prioridades claras para o desenvolvimento da organização e para a promoção do sucesso educativo.
• O PAA operacionaliza de forma consistente a estratégia definida, traduzindo os objetivos estratégicos em ações concretas distribuídas por diferentes áreas de intervenção.
• Os questionários aplicados à comunidade educativa evidenciam uma perceção globalmente positiva relativamente à adequação dos documentos orientadores e à clareza da orientação estratégica do Agrupamento.</td></tr>
<tr><th>Áreas de melhoria e evidências</th><th>Sugestões de melhoria</th></tr>
<tr><td>• Nem sempre é explícita a relação entre a informação recolhida junto das partes interessadas e as decisões estratégicas adotadas pela organização.
• O planeamento estratégico não evidencia de forma sistemática análises de risco, cenários alternativos ou mecanismos formais de antecipação de desafios futuros.
• O conhecimento dos documentos estratégicos permanece desigual entre alguns grupos profissionais, particularmente no PND.</td><td>• Reforçar a explicitação da ligação entre diagnóstico, necessidades identificadas e decisões estratégicas.
• Integrar metodologias de análise de risco e planeamento prospetivo.
• Melhorar a divulgação dos objetivos e metas estratégicas junto de todos os grupos profissionais.
• Desenvolver instrumentos de acompanhamento da execução estratégica mais acessíveis à comunidade educativa.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Subcritério</th><th colspan="2">Pontos Fortes e Evidências</th></tr>
<tr><td rowspan="3">2.3</td><td colspan="2">Os documentos estruturantes do Agrupamento são divulgados junto da comunidade educativa através de diferentes canais institucionais, promovendo o conhecimento das orientações estratégicas da organização.
A direção evidencia práticas de comunicação interna valorizadas pelos docentes, sendo reconhecida a disponibilidade e a transparência no relacionamento institucional.
A implementação da estratégia encontra tradução operacional no PAA e no trabalho desenvolvido pelas várias estruturas intermédias e equipas de coordenação.
Existem mecanismos formais de monitorização e revisão, nomeadamente através dos processos de autoavaliação, dos relatórios de monitorização do PEA e dos órgãos de gestão e coordenação pedagógica.</td></tr>
<tr><th>Áreas de melhoria e evidências</th><th>Sugestões de melhoria</th></tr>
<tr><td>A eficácia da comunicação interna não é percecionada de forma homogénea pelos diferentes grupos profissionais, verificando-se avaliações menos positivas por parte do PND.
A comunicação sobre o progresso da execução estratégica e sobre os resultados alcançados pode ser mais sistemática e regular.
A participação de parceiros externos nos processos de revisão estratégica apresenta margem para reforço.</td><td>Elaborar um plano anual de comunicação estratégica.
Reforçar a divulgação dos resultados da monitorização do PEA.
Promover momentos regulares de prestação de contas à comunidade educativa.
Envolver parceiros externos nos processos de revisão e avaliação estratégica.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Subcritério</th><th colspan="2">Pontos Fortes e Evidências</th></tr>
<tr><td rowspan="3">2.4</td><td colspan="2">• O Agrupamento demonstra abertura à inovação pedagógica e organizacional, integrando no PEA e no PAA diversas iniciativas promotoras de inclusão, cidadania, bem-estar e desenvolvimento de competências.
• São desenvolvidos projetos inovadores que contribuem para a melhoria das aprendizagens e para o reforço da participação dos alunos, promovendo simultaneamente o desenvolvimento organizacional.
• A liderança revela disponibilidade para introduzir melhorias e apoiar processos de mudança, favorecendo uma cultura organizacional de desenvolvimento contínuo.</td></tr>
<tr><th>Áreas de melhoria e evidências</th><th>Sugestões de melhoria</th></tr>
<tr><td>• Não se identificam evidências de um plano global de gestão da inovação e da mudança que integre objetivos, indicadores, responsabilidades e mecanismos sistemáticos de monitorização.
• A avaliação do impacto das iniciativas inovadoras nem sempre é realizada de forma estruturada através de indicadores específicos.
• Persistem diferenças na perceção da inovação e da capacidade de adaptação organizacional entre os diversos ciclos e grupos profissionais.</td><td>• Elaborar um Plano de Inovação e Gestão da Mudança.
• Definir indicadores para monitorizar o impacto das iniciativas inovadoras.
• Promover a partilha sistemática de boas práticas entre escolas e ciclos.
• Produzir relatórios periódicos de avaliação das ações inovadoras e das medidas de ajustamento implementadas.</td></tr>
</table>

3.4.3.3. CRITÉRIO 3 – PESSOAS

Conceito do critério

Como a instituição educativa gere os seus recursos humanos:

- desenvolvendo os saberes e o pleno potencial do pessoal docente e não docente;
- promovendo o trabalho de equipa e potenciando o trabalho individual;
- de acordo com os pressupostos do Projeto Educativo.

Conceito dos Subcritérios (SC)

O que a instituição educativa faz para:

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

3.2 Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando os objetivos individuais e organizacionais;

3.3 Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.

Tabela 6 - Descrição dos pontos fortes e áreas de melhoria do Critério 3

<table>
<tr><th>Subcritério</th><th colspan="2">Pontos Fortes e Evidências</th></tr>
<tr><td rowspan="3">3.1</td><td colspan="2">• O Agrupamento dispõe de um enquadramento organizacional claramente definido para a gestão dos recursos humanos, sustentado pelo RI, onde se encontram estabelecidas funções, responsabilidades, estruturas de coordenação e mecanismos de acompanhamento. Esta organização contribui para a coerência do funcionamento interno e para o alinhamento das pessoas com os objetivos estratégicos da instituição.
• O PEA integra objetivos relacionados com a equidade, a inclusão, o sucesso educativo e o desenvolvimento organizacional, servindo de referência para a gestão dos recursos humanos e para a definição das prioridades de intervenção.
• Os resultados dos questionários evidenciam perceções globalmente positivas relativamente à distribuição do serviço e à gestão das equipas, refletindo confiança nos critérios utilizados pela liderança para a organização dos recursos humanos.
• O Agrupamento desenvolve iniciativas de integração e acolhimento de novos docentes, complementadas por atividades promotoras da cooperação e do espírito de equipa, contribuindo para uma melhor adaptação e envolvimento dos profissionais na cultura organizacional.
• As estruturas intermédias de coordenação encontram-se operacionalizadas e asseguram o acompanhamento regular da atividade educativa e organizacional.</td></tr>
<tr><th>Áreas de melhoria e evidências</th><th>Sugestões de melhoria</th></tr>
<tr><td>• Não existem evidências de um plano estratégico de gestão de recursos humanos que integre de forma sistemática aspetos como a sucessão de funções, a substituição de coordenadores e a antecipação das necessidades futuras da organização.
• Os questionários revelam perceções menos positivas por parte do PND relativamente à gestão dos recursos humanos e à organização do trabalho, evidenciando oportunidades de melhoria ao nível do envolvimento e valorização destes profissionais.
• A monitorização do PEA identifica constrangimentos decorrentes da inexistência de substituição atempada de alguns coordenadores, situação que condicionou a monitorização de determinados indicadores estratégicos.
• A monitorização das políticas de gestão de recursos humanos não assenta ainda num conjunto estruturado de indicadores específicos que permitam acompanhar a evolução do desempenho</td><td>• Elaborar um Plano Estratégico de Recursos Humanos alinhado com o Projeto Educativo.
• Implementar mecanismos de sucessão e substituição de funções críticas.
• Reforçar a participação do PND nos processos de planeamento e avaliação organizacional.
• Criar um painel de indicadores de gestão de recursos humanos que permita monitorizar absentismo,</td></tr>
</table>

	organizacional nesta área.	formação, mobilidade e satisfação profissional. • Formalizar processos de monitorização e revisão periódica das políticas de recursos humanos.

Subcritério	Pontos Fortes e Evidências	
3.2	• O Agrupamento valoriza a formação contínua e o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, inaltecendo a atualização de conhecimentos e o reforço das competências necessárias ao exercício das respetivas funções. Os resultados dos questionários demonstram níveis elevados de participação e satisfação relativamente às oportunidades de formação disponibilizadas. • O PEA assume o desenvolvimento profissional como um fator estratégico para a melhoria das práticas educativas e da qualidade do serviço prestado. • O PAA contempla diversas ações de formação e sensibilização em áreas relevantes como segurança, saúde, inclusão, bem-estar, cidadania e desenvolvimento socioemocional. • As estruturas de coordenação pedagógica, departamentos curriculares e equipas de trabalho favorecem a partilha de conhecimentos, o trabalho colaborativo e a disseminação de boas práticas entre profissionais.	
	Áreas de melhoria e evidências	**Sugestões de melhoria**
	• Apesar da oferta existente, não se identificam evidências de um plano formal de desenvolvimento de competências que articule de forma sistemática as necessidades organizacionais, os objetivos estratégicos e a formação disponibilizada. • Os resultados dos questionários revelam perceções menos favoráveis relativamente às oportunidades de formação dirigidas ao PND, sugerindo a necessidade de uma oferta mais diversificada e ajustada às suas funções. • Não existe um processo estruturado e regular de diagnóstico das necessidades de formação que envolva todos os grupos profissionais.	• Elaborar um Plano de Desenvolvimento de Competências alinhado com os objetivos estratégicos do Agrupamento. • Implementar processos anuais de diagnóstico de necessidades de formação. • Reforçar a oferta formativa destinada ao PND.

	• A avaliação do impacto da formação nas práticas profissionais e nos resultados organizacionais não é realizada de forma sistemática através de indicadores específicos.	• Criar mecanismos de avaliação do impacto da formação nas práticas profissionais e nos resultados obtidos.

Subcritério	Pontos Fortes e Evidências	
3.3	• O Agrupamento promove uma cultura educativa orientada para a inclusão, o bem-estar, a participação e o sucesso educativo, princípios claramente assumidos nos documentos estruturantes da organização. • O PAA integra diversas iniciativas dirigidas ao desenvolvimento das competências pessoais e sociais, à promoção do bem-estar emocional e ao fortalecimento das relações interpessoais entre os diferentes membros da comunidade educativa. • A liderança é percecionada como próxima, acessível e disponível para apoiar os profissionais, evidenciando níveis elevados de confiança por parte dos docentes e reconhecendo-se a sua capacidade mobilizadora. • São desenvolvidas iniciativas que favorecem a integração, o trabalho colaborativo e o fortalecimento do sentimento de pertença, nomeadamente através de ações de team-building, projetos colaborativos e atividades de acolhimento. • A existência de serviços especializados, equipas multidisciplinares e estruturas de apoio contribui para a promoção do bem-estar e para o acompanhamento das necessidades dos diferentes intervenientes da comunidade educativa.	
		Sugestões de melhoria
	• Não existem evidências de um Plano de Bem-Estar estruturado e transversal que integre objetivos, ações, indicadores e mecanismos de monitorização dirigidos aos diferentes grupos profissionais. • Os resultados dos questionários evidenciam perceções menos favoráveis por parte do PND relativamente ao envolvimento, ao trabalho colaborativo e ao apoio recebido, sugerindo a necessidade de um reforço das práticas de inclusão organizacional. • A monitorização do bem-estar dos profissionais não assenta em indicadores específicos que permitam avaliar regularmente a eficácia das medidas implementadas.	• Elaborar um Plano de Bem-Estar da Comunidade Educativa abrangendo docentes e pessoal não docente. • Implementar mecanismos regulares de recolha de feedback sobre satisfação, motivação e bem-estar. • Reforçar as oportunidades de participação dos profissionais em

	• Os mecanismos formais de participação dos profissionais nos processos de decisão e reflexão organizacional podem ser fortalecidos, promovendo uma maior capacitação e corresponsabilização. • Os ajustamentos decorrentes da avaliação das práticas de bem-estar e apoio às pessoas nem sempre são comunicados de forma clara e sistemática à comunidade educativa.	grupos de trabalho e processos de decisão. • Definir indicadores específicos para monitorizar o bem-estar organizacional. • Alargar as iniciativas de integração e trabalho colaborativo PND. • Melhorar a comunicação dos resultados das medidas implementadas e dos progressos alcançados.

3.4.3.4. CRITÉRIO 4 – PARCERIAS E RECURSOS

Conceito do Critério

Como a instituição educativa planeia e gere os seus recursos internos e parcerias externas, de modo a viabilizar os Planos Anuais de Atividades e o Projeto Educativo.

Conceito dos Subcritérios (SC)

O que a instituição educativa faz para:

4.1 Desenvolver e implementar relações de parceria relevantes;

4.2 Desenvolver e implementar parcerias com a comunidade escolar;

4.3 Gerir os recursos financeiros;

4.4 Gerir o conhecimento e a informação;

4.5 Gerir os recursos tecnológicos;

4.6 Gerir os recursos materiais.

Tabela 7 - Descrição dos pontos fortes e áreas de melhoria do Critério 4

<table>
<tr><th>Subcritério</th><th colspan="2">Pontos Fortes e Evidências</th></tr>
<tr><td rowspan="4">4.1</td><td colspan="2">• O Agrupamento reconhece as parcerias como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional e para a concretização do seu PEA. Esta orientação encontra-se expressa nos documentos estruturantes, que valorizam a cooperação com entidades externas e a articulação com a comunidade envolvente.
• O RI estabelece princípios orientadores para a constituição e desenvolvimento de parcerias educativas, contribuindo para uma atuação coerente e alinhada com os objetivos institucionais.
• O PAA evidencia uma rede diversificada de parceiros, incluindo a PSP, a UCC Cacém Care, o CECD, os Bombeiros, a Autarquia, a Biblioteca Municipal e outras entidades locais e nacionais, permitindo reforçar a qualidade da resposta educativa e o desenvolvimento integral dos alunos.
• As atividades desenvolvidas em colaboração com estas entidades abrangem áreas relevantes como a saúde, a segurança, a inclusão, a cidadania, a sustentabilidade e o desenvolvimento pessoal e social dos alunos.
• Os resultados dos questionários revelam uma perceção globalmente positiva relativamente ao valor acrescentado das parcerias, particularmente entre os docentes da Educação Pré-Escolar e do Ensino Secundário.</td></tr>
<tr><td></td><td>Sugestões de melhoria</td></tr>
<tr><td>• Apesar da diversidade de parcerias existentes, não se identificam evidências de um plano global de gestão das parcerias que integre objetivos, critérios de seleção, indicadores de impacto e mecanismos de avaliação sistemática.
• A perceção da eficácia das parcerias varia entre os diferentes grupos profissionais e ciclos de ensino, verificando-se avaliações menos favoráveis no 1.º Ciclo e entre o PND.
• A monitorização do impacto das parcerias não assenta em indicadores formais que permitam medir de forma consistente os benefícios obtidos para os alunos e para a organização.</td><td>• Elaborar um Plano Estratégico de Parcerias com objetivos, responsáveis e indicadores de monitorização.
• Definir critérios formais para avaliação, renovação e desenvolvimento das parcerias.
• Melhorar a divulgação interna das atividades e resultados decorrentes das parcerias.
Promover a participação do PND e dos Pais/EE na identificação de novas oportunidades de colaboração.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Subcritério</th><th colspan="2">Pontos Fortes e Evidências</th></tr>
<tr><td rowspan="4">4.2</td><td colspan="2">• O Agrupamento valoriza a participação ativa dos alunos na vida escolar, assumindo-os como parceiros fundamentais no desenvolvimento das atividades educativas e na construção de uma cultura de cidadania e responsabilidade.
• O RI prevê mecanismos de representação dos alunos nos órgãos e estruturas adequados à sua participação, promovendo o exercício da cidadania e da corresponsabilização.
• O PAA integra um conjunto diversificado de projetos que envolvem os alunos enquanto participantes ativos, destacando-se iniciativas como o Parlamento dos Jovens, o Liga-te em Rede, projetos artísticos, clubes e diversas ações de cidadania.
• A direção e as estruturas educativas promovem uma cultura de proximidade e participação, favorecendo o envolvimento dos alunos em múltiplos contextos de aprendizagem e desenvolvimento pessoal.</td></tr>
<tr><th>Áreas de melhoria e evidências</th><th>Sugestões de melhoria</th></tr>
<tr><td>• Não existem evidências de estruturas permanentes de consulta e auscultação dos alunos que permitam recolher de forma sistemática as suas opiniões, necessidades e expectativas relativamente à vida escolar.
• A participação dos alunos apresenta níveis diferenciados entre escolas e ciclos de ensino, revelando oportunidades de reforço da equidade na participação.
• Não se identificam mecanismos estruturados de monitorização da participação dos alunos nem indicadores que permitam avaliar o impacto das iniciativas desenvolvidas. [
• A formação dos representantes dos alunos e o desenvolvimento de competências de participação podem ser reforçados.</td><td>• Criar estruturas consultivas de alunos nos diferentes ciclos de ensino.
• Implementar processos regulares de auscultação dos alunos.
• Definir indicadores de participação e envolvimento dos alunos.
• Integrar os resultados da participação dos alunos nos processos de autoavaliação e melhoria.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Subcritério</th><th colspan="2">Pontos Fortes e Evidências</th></tr>
<tr><td rowspan="4">4.3</td><td colspan="2">• O Agrupamento dispõe de mecanismos formais de gestão financeira sustentados pelo RI, que define competências e responsabilidades do Conselho Administrativo e dos órgãos envolvidos na gestão dos recursos. [
• O planeamento das atividades evidencia uma preocupação com a afetação dos recursos financeiros às prioridades definidas nos documentos estratégicos, permitindo apoiar as diversas iniciativas educativas e organizacionais previstas.
• São assegurados recursos financeiros para projetos relacionados com a segurança, a saúde, a inclusão, a cidadania, a formação e o bem-estar, garantindo condições para a concretização dos objetivos institucionais.
• Os resultados dos questionários revelam perceções globalmente positivas relativamente à disponibilização de materiais e recursos necessários ao funcionamento das atividades educativas.</td></tr>
<tr><th>Áreas de melhoria e evidências</th><th>Sugestões de melhoria</th></tr>
<tr><td>• Não se identificam evidências de um planeamento financeiro estratégico plurianual que permita antecipar necessidades futuras e apoiar decisões de investimento de médio e longo prazo.
• A perceção da adequação dos recursos financeiros apresenta diferenças entre grupos profissionais e ciclos de ensino, verificando-se avaliações menos positivas no Ensino Secundário e no PND.
• A disponibilização de informação sobre a gestão financeira pode ser reforçada, promovendo uma maior transparência e conhecimento por parte da comunidade educativa.
• Não existem evidências claras de indicadores financeiros acessíveis que permitam monitorizar a eficiência da gestão dos recursos.</td><td>• Desenvolver um plano financeiro plurianual alinhado com os objetivos estratégicos.
• Reforçar a comunicação sobre a utilização dos recursos financeiros.
• Produzir relatórios de acompanhamento acessíveis à comunidade educativa.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Subcritério</th><th colspan="2">Pontos Fortes e Evidências</th></tr>
<tr><td rowspan="3">4.4</td><td colspan="2">• O Agrupamento dispõe de mecanismos e procedimentos que promovem a circulação da informação e apoiam a gestão organizacional, encontrando-se definidos no RI diversos aspetos relacionados com a comunicação e o acesso à informação.
• Os documentos estruturantes e os relatórios produzidos pelas diferentes estruturas organizacionais constituem importantes instrumentos de gestão do conhecimento e de monitorização da atividade desenvolvida.
• Os resultados dos questionários evidenciam avaliações positivas relativamente à comunicação interna, sobretudo entre os docentes da Educação Pré-Escolar.
• A monitorização do PEA e os processos de autoavaliação contribuem para a recolha e utilização de informação relevante na tomada de decisão.</td></tr>
<tr><th>Áreas de melhoria e evidências</th><th>Sugestões de melhoria</th></tr>
<tr><td>• Não existem evidências da implementação de um sistema integrado de gestão da informação e do conhecimento que permita centralizar documentos, dados e boas práticas organizacionais.
• A perceção da eficácia da comunicação e circulação da informação é menos positiva entre o PND.
• A gestão do conhecimento organizacional não se encontra formalizada através de políticas ou procedimentos específicos.
• A relação entre os dados recolhidos, os resultados obtidos e os processos de aprendizagem organizacional pode ser reforçada.</td><td>• Implementar uma estratégia de gestão da informação e do conhecimento.
• Criar um repositório digital centralizado de documentos e boas práticas.
• Melhorar os mecanismos de partilha de conhecimento entre estruturas.
• Integrar a análise da informação nos processos de melhoria contínua.</td></tr>
</table>

Subcritério	Pontos Fortes e Evidências
4.5	• O Agrupamento reconhece a importância dos recursos tecnológicos como suporte às atividades pedagógicas, administrativas e organizacionais, integrando a inovação digital nas suas orientações estratégicas. • Os questionários revelam uma utilização regular das tecnologias digitais no desenvolvimento das práticas pedagógicas, evidenciando níveis elevados

	de utilização das TIC pelos docentes. • Existem plataformas digitais de apoio à gestão, comunicação e aprendizagem que contribuem para a eficiência organizacional e para o apoio às atividades educativas. • São desenvolvidos esforços de manutenção e disponibilização de equipamentos tecnológicos para apoiar a concretização das atividades planeadas.

Áreas de melhoria e evidências	Sugestões de melhoria
• Os resultados dos questionários evidenciam perceções menos favoráveis relativamente à suficiência e adequação dos recursos tecnológicos disponíveis, particularmente em alguns ciclos de ensino. • Não existem evidências de um Plano Tecnológico estruturado que defina prioridades, investimentos, objetivos e indicadores de desenvolvimento digital. • A formação tecnológica dirigida ao PND pode ser reforçada, de forma a promover uma utilização mais eficaz dos recursos existentes.	• Elaborar um Plano Tecnológico do Agrupamento. • Desenvolver ações de formação tecnológica para docentes e PND. • Promover a partilha de boas práticas de utilização pedagógica das tecnologias.

Subcritério	Pontos Fortes e Evidências
4.6	• O Agrupamento dispõe de normas e procedimentos que regulam a utilização dos espaços, equipamentos e materiais necessários ao funcionamento das atividades educativas e organizacionais. • Os documentos estruturantes valorizam a existência de condições adequadas de trabalho, aprendizagem, segurança e bem-estar para toda a comunidade educativa. • Os espaços escolares são utilizados de forma regular para a concretização das diversas atividades pedagógicas, culturais, desportivas e de cidadania previstas no PAA. • São desenvolvidas iniciativas relacionadas com a segurança, a manutenção dos espaços e a gestão dos recursos materiais, contribuindo para o funcionamento da organização.

	Áreas de melhoria e evidências	Sugestões de melhoria
	• Os resultados dos questionários evidenciam perceções menos favoráveis relativamente ao estado de conservação, manutenção e higiene de alguns espaços escolares. • Não existem evidências de um plano sistemático de manutenção preventiva que permita antecipar necessidades e reduzir problemas associados à conservação das instalações. • A participação do PND na avaliação e melhoria dos recursos materiais pode ser reforçada.	• Elaborar um Plano de Manutenção Preventiva para os diferentes estabelecimentos. • Implementar sistemas regulares de monitorização do estado dos espaços e equipamentos. • Reforçar as ações de conservação e melhoria dos espaços escolares. • Promover o envolvimento do PND na identificação de necessidades.

3.4.3.5. CRITÉRIO 5 – PROCESSOS

Conceito do Critério

Como a instituição educativa concebe, gere e melhora os seus processos de forma a:

- apoiar a sua estratégia;
- satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos e pais/encarregados de educação;
- gerar valor acrescentado para os seus alunos e para a sociedade em geral.

Conceito dos Subcritérios (SC)

O que a instituição educativa faz para:

5.1 Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática;

5.2 Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/encarregados de educação;

5.3 Inovar os processos envolvendo os alunos/encarregados de educação.

Tabela 8 - Descrição dos pontos fortes e áreas de melhoria do Critério 5

<table>
<tr><th>Subcritério</th><th colspan="2">Pontos Fortes e Evidências</th></tr>
<tr><td rowspan="3">5.1</td><td colspan="2">• O Agrupamento dispõe de um conjunto de processos pedagógicos, administrativos e organizacionais claramente definidos nos seus documentos estruturantes, contribuindo para a consistência da ação educativa e para o alinhamento das práticas com os objetivos estratégicos. O RI estabelece competências, responsabilidades e procedimentos que sustentam o funcionamento das diferentes estruturas e serviços.
• O PEA apresenta metas, objetivos, indicadores e responsáveis, constituindo um referencial para o desenho e desenvolvimento dos processos organizacionais. O PAA operacionaliza estas orientações através de um conjunto alargado de ações distribuídas pelos diferentes ciclos, estruturas e áreas de intervenção.
• Os processos pedagógicos encontram-se devidamente estruturados através dos departamentos curriculares, conselhos de turma, equipas educativas e estruturas de apoio especializado, assegurando uma resposta articulada às necessidades dos alunos.
• Existem mecanismos de monitorização e revisão dos processos, nomeadamente através dos relatórios de monitorização do PEA, dos processos de autoavaliação e da análise realizada pelos órgãos de coordenação e supervisão pedagógica.</td></tr>
<tr><th>Áreas de melhoria e evidências</th><th>Sugestões de melhoria</th></tr>
<tr><td>• A documentação dos processos não apresenta um nível de uniformização semelhante em todos os estabelecimentos e áreas funcionais do Agrupamento, verificando-se diferenças nos procedimentos adotados.
• A participação das partes interessadas, designadamente alunos, pais e parceiros, na revisão e melhoria dos processos pode ser reforçada, promovendo uma maior corresponsabilização e adequação às necessidades identificadas.
• Alguns processos revelam dependência excessiva de determinadas funções ou responsáveis, situação identificada nos relatórios de monitorização através das dificuldades verificadas no acompanhamento de alguns indicadores.</td><td>• Documentar e uniformizar os processos considerados críticos para a organização.
• Reforçar o envolvimento das partes interessadas nos processos de revisão e melhoria.
• Criar mecanismos de substituição e redundância para funções consideradas estratégicas.
• Integrar os resultados da monitorização dos processos nos instrumentos de planeamento e melhoria.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Subcritério</th><th colspan="2">Pontos Fortes e Evidências</th></tr>
<tr><td rowspan="3">5.2</td><td colspan="2">• O Agrupamento disponibiliza uma oferta diversificada de serviços educativos, pedagógicos e de apoio, alinhada com os objetivos do PEA e orientada para a promoção do sucesso, da inclusão, da cidadania e do bem-estar dos alunos.
• Os serviços especializados de apoio, nomeadamente o SPO, a EMAEI, os Centros de Apoio à Aprendizagem, as AEC, a CAF e a AAAF, contribuem para responder às necessidades diferenciadas dos alunos e das famílias.
• O PAA integra um conjunto abrangente de iniciativas nas áreas da saúde, segurança, cidadania, inclusão, cultura, desporto e desenvolvimento pessoal, evidenciando uma resposta diversificada às expectativas da comunidade educativa.
• A organização assegura igualmente um conjunto de serviços essenciais de apoio ao funcionamento escolar, contribuindo para a criação de condições adequadas ao desenvolvimento das atividades educativas.
• Os questionários e os processos de monitorização evidenciam uma perceção globalmente positiva relativamente à qualidade dos serviços disponibilizados.</td></tr>
<tr><th>Áreas de melhoria e evidências</th><th>Sugestões de melhoria</th></tr>
<tr><td>• Não existem evidências de uma abordagem estruturada centrada no percurso integral do aluno, que permita acompanhar de forma sistemática as diferentes etapas do seu percurso educativo.
• A qualidade e eficácia dos serviços nem sempre são monitorizadas através de indicadores específicos que permitam acompanhar a sua evolução e impacto.
• Persistem diferenças na perceção da qualidade de alguns serviços entre os diversos estabelecimentos e grupos da comunidade educativa.</td><td>• Desenvolver indicadores de qualidade e satisfação dos serviços prestados.
• Criar instrumentos de acompanhamento do percurso educativo dos alunos.
• Uniformizar procedimentos de prestação de serviços entre os diferentes estabelecimentos.
• Reforçar a monitorização e avaliação do impacto dos serviços disponibilizados.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Subcritério</th><th colspan="2">Pontos Fortes e Evidências</th></tr>
<tr><td rowspan="3">5.3</td><td colspan="2">• O Agrupamento dispõe de estruturas formais de coordenação que promovem a articulação entre os diferentes níveis de ensino, departamentos curriculares, equipas educativas e restantes serviços. O RI define com clareza os órgãos e mecanismos de coordenação existentes.
• O PEA valoriza a articulação entre escolas, ciclos e parceiros externos, assumindo a cooperação como um elemento fundamental para a concretização dos objetivos estratégicos da organização.
• O PAA evidencia a realização de iniciativas desenvolvidas em colaboração com diversas entidades externas, designadamente a PSP, a UCC Cacém Care, o CECD, a Autarquia e outras instituições locais, promovendo respostas integradas para os alunos e para a comunidade educativa.
• Os processos relacionados com segurança, saúde, inclusão, cidadania e bem-estar são desenvolvidos de forma articulada entre diferentes estruturas internas e parceiros externos, evidenciando capacidade de coordenação organizacional.</td></tr>
<tr><th>Áreas de melhoria e evidências</th><th>Sugestões de melhoria</th></tr>
<tr><td>• A articulação entre os diferentes estabelecimentos do Agrupamento nem sempre apresenta níveis homogéneos de eficácia, verificando-se assimetrias na coordenação e implementação de algumas iniciativas.
• Não se identificam mecanismos formais e sistemáticos de coordenação com todos os parceiros externos, para além das ações desenvolvidas no âmbito das atividades concretas.
• A monitorização dos processos de coordenação não assenta em indicadores específicos que permitam avaliar o grau de eficácia da articulação interna e externa.
• Os relatórios de monitorização evidenciam algumas dificuldades de coordenação associadas ao acompanhamento de determinados indicadores e projetos estratégicos.
• A revisão dos mecanismos de articulação e coordenação pode beneficiar de uma participação mais regular dos parceiros externos e das diferentes estruturas organizacionais.</td><td>• Formalizar mecanismos periódicos de articulação entre as diferentes escolas e estruturas do Agrupamento.
• Criar protocolos de coordenação e acompanhamento com parceiros externos estratégicos.
• Definir indicadores que permitam avaliar a eficácia da coordenação interna e externa.
• Promover processos regulares de revisão da articulação entre ciclos, serviços e parceiros.
• Elaborar relatórios de acompanhamento específicos sobre os processos de coordenação organizacional.</td></tr>
</table>

3.4.3.6. CRITÉRIO 6 – RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS ALUNOS E PAIS/ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO

Conceito do Critério

O que a instituição educativa está a alcançar relativamente aos seus alunos e pais/encarregados de educação.

Conceito do Subcritério (SC)

Resultados que a instituição educativa atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos e Pais/EE através de:

6.1 Resultados de avaliações da satisfação dos alunos e Pais/EE;
Medições da perceção: o que os alunos e EE dizem/sentem.

6.2 Indicadores das medidas orientadas para os alunos e Pais/EE;
Medições do desempenho: os indicadores quantitativos e evidências objetivas de desempenho.

Tabela 9 - Descrição dos pontos fortes e áreas de melhoria do Critério 6

<table>
<tr><th>Subcritério</th><th colspan="2">Pontos Fortes e Evidências</th></tr>
<tr><td rowspan="4">6.1</td><td colspan="2">• Boa relação entre professores, educadores, diretores de turma e alunos, reconhecida por alunos e famílias. O acompanhamento pedagógico é fortemente valorizado.
• Relação escola-família muito positiva, com elevados níveis de satisfação relativamente ao acompanhamento dos educandos, à informação prestada e à ação dos diretores de turma, professores titulares e educadores.
• Ambiente escolar acolhedor, seguro e inclusivo, reconhecido pelos alunos e encarregados de educação. Os inquéritos evidenciam perceções positivas relativamente à inclusão e ao respeito pela diversidade.
• Boa integração dos alunos de diferentes nacionalidades e forte compromisso com a inclusão educativa.
• Atividades, projetos, clubes, biblioteca escolar e iniciativas de educação para a saúde e ambiente são amplamente valorizados pelos alunos e encarregados de educação.
• As atividades pedagógicas são percecionadas como ajustadas às capacidades e ritmos de aprendizagem dos alunos. Os critérios de avaliação são considerados claros e os alunos valorizam o feedback recebido.
• Utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC) reconhecida como facilitadora da aprendizagem e da comunicação escola-família.
• Satisfação positiva com os serviços administrativos e com a comunicação prestada pela escola.
• Os pais e encarregados de educação reconhecem que a escola apoia os alunos na superação das dificuldades e promove o sucesso educativo.
• Os serviços de apoio social, saúde escolar e apoio às famílias são reconhecidos como importantes para o bem-estar dos alunos.</td></tr>
<tr><th>Áreas de melhoria e evidências</th><th>Sugestões de melhoria</th></tr>
<tr><td>• Alguns alunos do ensino secundário manifestam menor sentimento de reconhecimento e valorização dos seus êxitos escolares.
• Participação das associações de pais e encarregados de educação percecionada como menos expressiva em alguns setores da comunidade educativa, nomeadamente no 2.º, 3.º Ciclo e Ensino Secundário onde é inexistente.</td><td>• Reforçar mecanismos de valorização do mérito académico, social e cívico e divulgar boas práticas e sucessos dos alunos.
• Promover estratégias de maior envolvimento parental e reforçar os</td></tr>
</table>

	• Persistem algumas preocupações relacionadas com situações de indisciplina e comportamentos perturbadores, sobretudo nos níveis de ensino mais elevados. • Necessidade de reforçar o apoio a alguns alunos com necessidades específicas e reforçar respostas inclusivas. • Alguns alunos referem interesse em maior diversidade de atividades extracurriculares e espaços de convívio. • Alguns alunos defendem a utilização de metodologias e formas de avaliação ainda mais diversificadas. • Recursos tecnológicos e qualidade da rede informática identificados como aspetos a melhorar por alunos e famílias. • A página web do agrupamento e alguns canais de comunicação são apontados como suscetíveis de melhoria. • Alguns encarregados de educação consideram necessário reforçar mecanismos de apoio ao estudo e acompanhamento individualizado. • Algumas famílias referem oportunidades de melhoria na alimentação e nos serviços de refeitório e bar.	canais de participação das associações de pais, nomeadamente com a criação de uma associação de pais na escola sede do Agrupamento. • Reforçar medidas preventivas de promoção da disciplina positiva, mediação de conflitos e desenvolvimento de competências socioemocionais. • Consolidar práticas inclusivas, reforçar a articulação entre EMAEI, docentes e famílias e promover formação específica na área da inclusão. • Diversificar a oferta de clubes, atividades culturais, desportivas e científicas, envolvendo os alunos na sua conceção. • Continuar a reforçar metodologias ativas, avaliação formativa e práticas de diferenciação pedagógica. • Renovar equipamentos informáticos, reforçar a conectividade e ampliar os recursos digitais disponíveis. • Atualizar regularmente os conteúdos digitais e diversificar os meios de comunicação com alunos e encarregados de educação. • Reforçar tutorias, apoios pedagógicos e

		estratégias de monitorização precoce do risco de insucesso. • Recolher periodicamente a opinião dos utilizadores dos serviços de alimentação e implementar melhorias sempre que possível.

Subcritério	Pontos Fortes e Evidências	
6.2	• Elevado grau de satisfação global dos alunos e encarregados de educação, com médias de satisfação superiores a 4 valores em todos os níveis de ensino: JI (4,77), 1.º CEB (4,43) e 2.º/3.º ciclos e secundário (4,06). • Elevados níveis de recomendação da escola por parte dos encarregados de educação, evidenciando confiança na qualidade do serviço educativo prestado pelo Agrupamento. • Elevados níveis de satisfação relativamente ao acompanhamento prestado pelos diretores de turma, professores titulares e educadores. • Resultados positivos nos indicadores relacionados com ambiente inclusivo, integração de alunos e apoio às dificuldades de aprendizagem. • Resultados positivos relativamente à participação dos alunos em atividades, projetos, clubes, biblioteca escolar e iniciativas de desenvolvimento pessoal e social. • Resultados positivos na utilização das TIC como suporte às aprendizagens e à comunicação escola-família. • Resultados globalmente positivos na comunicação escola-família e na disponibilização de informação sobre o percurso escolar dos alunos. • Indicadores positivos relativamente ao ambiente de segurança, higiene e bem-estar escolar.	
	Áreas de melhoria e evidências	**Sugestões de melhoria**
	• Diminuição gradual dos níveis de satisfação à medida que aumenta o nível de escolaridade, particularmente no 2.º/3.º ciclos e ensino secundário. • Os níveis de recomendação e satisfação apresentam resultados menos elevados nos níveis de escolaridade superiores.	• Desenvolver ações específicas de auscultação dos alunos dos níveis de ensino mais avançados, identificando fatores de insatisfação e implementando medidas ajustadas às

	• Persistem diferenças nos resultados de satisfação associados a alguns serviços de apoio e acompanhamento. • Alguns indicadores relativos ao apoio educativo apresentam maior dispersão de respostas nos níveis de ensino mais elevados. • Participação desigual dos alunos nas atividades extracurriculares entre ciclos e níveis de ensino. • Os indicadores relativos à adequação dos recursos tecnológicos apresentam resultados inferiores aos restantes domínios avaliados. • Necessidade de reforçar alguns canais digitais de comunicação e informação. • Algumas avaliações menos favoráveis relativamente às infraestruturas, espaços exteriores, mobiliário e instalações sanitárias. •	suas necessidades. • Monitorizar regularmente os indicadores de satisfação dos alunos do ensino secundário e desenvolver planos específicos de melhoria. • Reforçar mecanismos de acompanhamento individualizado e monitorização do impacto dos apoios prestados. • Reforçar a monitorização da eficácia dos apoios educativos e das medidas de inclusão. • Diversificar a oferta e criar mecanismos de monitorização da adesão e impacto das atividades. • Definir um plano de investimento tecnológico alinhado com as necessidades identificadas pelos utilizadores. • Melhorar os canais digitais e monitorizar regularmente a satisfação dos utilizadores. • Priorizar intervenções de manutenção e requalificação dos espaços mais referidos nos questionários.

3.4.3.7. CRITÉRIO 7 – RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS

Conceito do Critério

O grau de satisfação do pessoal docente e não docente.

Conceito dos Subcritérios (SC)

Resultados que a instituição educativa atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas das pessoas através de:

7.1 Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas;

Medições da perceção: o que docentes e pessoal não docente percecionam relativamente à organização, liderança, comunicação, motivação, bem-estar e desenvolvimento profissional.

7.2 Indicadores de resultados relativos às pessoas;

Medições do desempenho: resultados objetivos relacionados com participação, formação, envolvimento nas atividades, funcionamento das estruturas e concretização das metas organizacionais.

Tabela 10 - Descrição dos pontos fortes e áreas de melhoria do Critério 7

<table>
<tr><th>Subcritério</th><th colspan="2">Pontos Fortes e Evidências</th></tr>
<tr><td rowspan="4">7.1</td><td colspan="2">• Elevados níveis de satisfação relativamente à liderança e à atuação da direção, particularmente entre os docentes da Educação Pré-Escolar e dos restantes ciclos de ensino. A direção é percecionada como disponível, próxima e mobilizadora.
• Forte identificação dos profissionais com a missão, visão e valores do PEA, evidenciando alinhamento com os objetivos estratégicos do Agrupamento.
• Elevada valorização da formação contínua e das oportunidades de desenvolvimento profissional disponibilizadas pelo Agrupamento.
• Boa perceção do trabalho colaborativo desenvolvido nos departamentos curriculares, conselhos de turma e estruturas pedagógicas.
• Os profissionais reconhecem a existência de um ambiente organizacional favorável à inclusão, participação e bem-estar.
• Os docentes valorizam a comunicação da direção e consideram eficaz a circulação de informação nas estruturas pedagógicas.
• Os profissionais reconhecem o compromisso da organização com a inovação pedagógica, inclusão e melhoria contínua.</td></tr>
<tr><th>Áreas de melhoria e evidências</th><th>Sugestões de melhoria</th></tr>
<tr><td>• O PND apresenta níveis de satisfação inferiores relativamente à gestão dos recursos humanos e à organização do trabalho.
• O conhecimento dos documentos estruturantes é menos evidente em alguns elementos do PND.
• O PND manifesta menor satisfação relativamente às oportunidades de formação disponibilizadas.
• O trabalho colaborativo e a polivalência são percecionados como menos consistentes entre o PND.
• A perceção das condições físicas dos espaços, higiene e manutenção apresenta resultados menos favoráveis em alguns grupos.
• O PND apresenta uma perceção menos positiva relativamente à comunicação interna.</td><td>• Reforçar os mecanismos de participação e auscultação do PND nos processos organizacionais.
• Promover ações de sensibilização e divulgação do PEA e do RI junto do PND.
• Alargar e diversificar a oferta formativa dirigida ao PND.
• Desenvolver ações de team-building e reforçar práticas colaborativas entre os diferentes serviços.
• Implementar um plano de melhoria das condições dos espaços e reforçar os</td></tr>
</table>

	• Persistem perceções menos favoráveis relativamente à disponibilidade de recursos tecnológicos.	mecanismos de monitorização da sua conservação. • Reforçar os canais de comunicação interna e adequá-los às necessidades dos diferentes grupos profissionais. • Reforçar os investimentos em formação para a utilização de equipamentos tecnológicos.

Subcritério	Pontos Fortes e Evidências	
7.2	• Elevada participação dos profissionais em ações de formação contínua, com níveis de adesão e satisfação muito positivos entre os docentes. • Forte envolvimento das equipas na concretização do PAA, evidenciado pela participação de 33 estruturas na implementação de cerca de 290 atividades. • Funcionamento regular das estruturas de coordenação pedagógica e organizacional, assegurando a concretização dos objetivos do PEA. • Desenvolvimento consistente de projetos de inovação pedagógica, inclusão, cidadania e bem-estar, com impacto positivo na vida escolar. • Participação ativa dos profissionais em projetos de segurança, saúde, cidadania e responsabilidade social, envolvendo diferentes estruturas do Agrupamento. • Contributo significativo dos profissionais para a concretização das metas do PEA e para a melhoria dos resultados organizacionais. • Existência de práticas consistentes de trabalho colaborativo e partilha de conhecimento entre docentes.	
	Áreas de melhoria e evidências	**Sugestões de melhoria**
	• Não existe um diagnóstico sistemático e transversal das necessidades de formação de todos os grupos profissionais. • Verificam-se assimetrias na participação das diferentes estruturas e serviços do Agrupamento. • Algumas dificuldades de monitorização resultaram da ausência de substituição de	• Implementar um processo anual de levantamento de necessidades formativas. • Promover mecanismos de acompanhamento e equilíbrio da

	coordenadores em determinadas áreas estratégicas. • A avaliação do impacto das iniciativas inovadoras nem sempre é realizada de forma sistemática. • Algumas fragilidades persistem na articulação entre ciclos de ensino e entre estabelecimentos do Agrupamento. • Alguns indicadores estratégicos não foram monitorizados de forma consistente por ausência de equipas responsáveis. • Necessidade de reforçar a gestão da mudança e a capacidade de adaptação organizacional em alguns setores.	participação entre estruturas. • Criar mecanismos formais de sucessão e substituição para funções de coordenação. • Definir indicadores específicos para monitorizar os resultados das iniciativas inovadoras. • Reforçar os mecanismos de articulação horizontal e vertical entre escolas e ciclos. • Garantir a afetação formal de responsáveis a todos os indicadores estratégicos definidos no PEA. • Desenvolver um plano estruturado de gestão da mudança e de capacitação organizacional.

3.4.3.8. CRITÉRIO 8 – RESULTADOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Conceito do Critério

O grau de intervenção da instituição educativa na comunidade local e regional.

Conceito dos Subcritérios (SC)

Os resultados que a instituição educativa atingiu no que respeita ao impacto na sociedade, com referência a:

8.1 Perceções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais;
Medições de perceção: o que a comunidade educativa perceciona relativamente ao contributo social do Agrupamento.

8.2 Indicadores de desempenho social estabelecidos pela instituição educativa;
Medições do desempenho: resultados concretos e evidências objetivas das ações de responsabilidade social desenvolvidas pelo Agrupamento.

Tabela 11 - Descrição dos pontos fortes e áreas de melhoria do Critério 8

<table>
<tr><th>Subcritério</th><th colspan="2">Pontos Fortes e Evidências</th></tr>
<tr><td rowspan="3">8.1</td><td colspan="2">• Elevada perceção da importância das iniciativas relacionadas com a segurança escolar, nomeadamente simulacros, ações da Proteção Civil, programa Escola Segura e projeto “A Terra Treme”.
• Os alunos, famílias e profissionais reconhecem o forte investimento do Agrupamento na promoção da cidadania, direitos humanos, participação democrática e desenvolvimento pessoal.
• A comunidade educativa evidencia uma perceção positiva relativamente às práticas inclusivas e ao apoio prestado aos alunos com necessidades específicas.
• Os projetos relacionados com saúde, bem-estar, inclusão, ambiente e sustentabilidade são reconhecidos como relevantes e com impacto positivo na formação integral dos alunos.
• As relações entre a escola e a comunidade local são globalmente valorizadas, sendo reconhecido o contributo das parcerias estabelecidas com a autarquia, PSP, UCC Cacém Care, CECD e outras entidades.
•</td></tr>
<tr><td>Áreas de melhoria e evidências</td><td>Sugestões de melhoria</td></tr>
<tr><td>• A perceção da eficácia das parcerias externas é menos favorável em alguns grupos, particularmente no 1.º Ciclo e no PND.
• A participação das associações de pais e encarregados de educação é percecionada como limitada em alguns contextos.
• Persistem perceções menos positivas relativamente ao estado de conservação e higiene de alguns espaços escolares.
• Os recursos tecnológicos disponíveis para algumas atividades de cidadania digital e inovação são considerados insuficientes por alguns grupos.
• A comunicação dos resultados obtidos através das iniciativas de responsabilidade social pode ser mais sistemática e visível para toda a comunidade educativa.</td><td>• Reforçar a divulgação do impacto das parcerias e aumentar o envolvimento da comunidade educativa nos projetos desenvolvidos com entidades externas.
• Desenvolver estratégias que promovam uma maior participação das famílias nas iniciativas de cidadania e responsabilidade social.
• Implementar mecanismos regulares de monitorização das condições dos espaços escolares e divulgar os resultados à comunidade educativa.</td></tr>
</table>

		• Reforçar os recursos tecnológicos que apoiam projetos de literacia digital, cidadania e inovação. • Melhorar a divulgação dos projetos desenvolvidos e dos respetivos resultados através dos canais de comunicação institucionais.

Subcritério	Pontos Fortes e Evidências	
8.2	• Realização regular de simulacros, ações de sensibilização da PSP e iniciativas de Proteção Civil, promovendo uma cultura de segurança junto da comunidade educativa. • Desenvolvimento consistente de ações no âmbito da saúde e bem-estar, através do PES, SPO, UCC Cacém Care e outras estruturas de apoio. • Existência de respostas estruturadas na área da inclusão, através da EMAEI, Centros de Apoio à Aprendizagem e medidas de suporte à aprendizagem e inclusão. • Elevado número de atividades desenvolvidas nas áreas da cidadania, ambiente e sustentabilidade, contribuindo para a concretização dos objetivos do PEA. • Forte articulação com entidades externas, traduzida em múltiplas atividades realizadas em parceria com instituições locais e nacionais. • Desenvolvimento de projetos ambientais, ações de reciclagem, iniciativas Eco-Escolas e atividades promotoras da sustentabilidade. • Concretização de numerosas atividades de aproximação escola-família e escola-comunidade, reforçando a responsabilidade social do Agrupamento.	
	Áreas de melhoria e evidências	**Sugestões de melhoria**
	• Existem dificuldades na monitorização de alguns indicadores estratégicos relacionados com a responsabilidade social, nomeadamente devido à ausência de equipas responsáveis. • Algumas iniciativas apresentam níveis de implementação diferenciados entre estabelecimentos de ensino e ciclos.	• Garantir a designação formal de responsáveis pela monitorização de todos os indicadores estratégicos previstos.

	• Nem sempre existem indicadores que permitam avaliar de forma sistemática o impacto das ações desenvolvidas. • A participação das famílias em algumas iniciativas de responsabilidade social continua irregular. • Verificam-se algumas assimetrias entre estabelecimentos relativamente ao nível de participação e dinamização das iniciativas. • A avaliação do impacto ambiental e comunitário das iniciativas nem sempre é realizada de forma sistemática. • A monitorização do percurso pós-escolar dos alunos apresenta fragilidades devido à inexistência de equipas responsáveis por alguns indicadores.	• Promover maior articulação entre escolas e uniformizar práticas de implementação dos projetos de responsabilidade social. • Criar indicadores específicos para monitorizar os resultados das iniciativas de inclusão, saúde, ambiente e cidadania. • Desenvolver estratégias de envolvimento parental nos projetos de cidadania, ambiente e voluntariado. • Implementar mecanismos de partilha de boas práticas e reforçar a cooperação entre escolas do Agrupamento. • Produzir relatórios periódicos que evidenciem os resultados alcançados e o impacto das iniciativas na comunidade educativa e local. • Criar estruturas responsáveis pelo acompanhamento dos indicadores relacionados com o percurso dos alunos após a escolaridade obrigatória.

3.4.3.9. CRITÉRIO 9 – RESULTADOS DE DESEMPENHO CHAVE

Conceito do Critério

Os resultados alcançados pela instituição educativa face aos objetivos delineados no PEA.

Conceito dos Subcritérios (SC)

O cumprimento dos objetivos definidos pela instituição educativa em relação a:

9.1 Resultados externos (resultados e valor público): resultados obtidos junto dos alunos, famílias e comunidade (sucesso escolar, abandono, percursos diretos, concretização das metas educativas, imagem externa da organização).

9.2 Resultados internos (nível de eficiência)**:** eficiência organizacional, execução dos planos, monitorização dos processos, funcionamento das estruturas e utilização dos recursos.

Tabela 12 - Descrição dos pontos fortes e áreas de melhoria do Critério 9

<table>
<tr><th>Subcritério</th><th colspan="2">Pontos Fortes e Evidências</th></tr>
<tr><td rowspan="4">9.1</td><td colspan="2">• Taxas de retenção muito reduzidas no 1.º Ciclo, com valores de 0% no 2.º e 3.º anos e valores residuais no 4.º ano, evidenciando um desempenho muito positivo dos alunos.
• Resultados positivos no 2.º Ciclo, com taxas de retenção reduzidas e níveis elevados de sucesso educativo.
• Elevadas taxas de percursos diretos de sucesso escolar, particularmente no 1.º e 2.º Ciclos, evidenciando eficácia das estratégias educativas implementadas.
• Taxas de abandono escolar muito reduzidas ou residuais, refletindo a capacidade do Agrupamento em manter os alunos no sistema educativo.
• A maioria das metas do PÊA apresenta evolução positiva ou níveis de concretização satisfatórios.
• O PAA evidencia forte alinhamento com os objetivos estratégicos, promovendo o sucesso, a inclusão e a cidadania.</td></tr>
<tr><th>Áreas de melhoria e evidências</th><th>Sugestões de melhoria</th></tr>
<tr><td>• Persistem taxas de retenção mais elevadas no Ensino Secundário, particularmente no 10.º e 12.º anos.
• Os cursos profissionais apresentam percursos diretos de conclusão inferiores à média nacional em alguns anos.
• Verificam-se algumas assimetrias entre estabelecimentos de ensino relativamente aos resultados obtidos.
• Alguns indicadores estratégicos do PEA não foram monitorizados de forma consistente devido à inexistência de equipas responsáveis.
• Alguns objetivos estratégicos apresentam níveis de concretização irregulares.
• A avaliação sistemática do impacto de algumas atividades na melhoria dos resultados ainda pode</td><td>• Reforçar medidas de acompanhamento pedagógico e orientação escolar nos anos críticos do Ensino Secundário.
• Desenvolver estratégias específicas de acompanhamento dos alunos dos cursos profissionais e reforçar as parcerias com entidades externas.
• Promover a partilha de boas práticas entre escolas e reforçar o acompanhamento dos contextos com resultados menos favoráveis.
• Garantir a designação formal de</td></tr>
</table>

	ser reforçada.	responsáveis pela monitorização de todos os indicadores estratégicos. • Implementar mecanismos reforçados de monitorização e revisão das metas com menor grau de concretização. • Desenvolver indicadores específicos que permitam avaliar o impacto das atividades nos resultados dos alunos.

Subcritério	Pontos Fortes e Evidências	
9.2	• Elevado grau de concretização das metas e objetivos definidos no PEA, demonstrando alinhamento entre planeamento e execução. • Execução consistente do PAA, envolvendo cerca de 290 atividades e 33 estruturas organizacionais. • Funcionamento regular das estruturas de coordenação pedagógica e organizacional, garantindo o desenvolvimento das atividades e projetos previstos. • Existência de projetos de inovação pedagógica, inclusão, cidadania e bem-estar que contribuem para a melhoria organizacional. • Rede diversificada de parcerias que apoia o funcionamento do Agrupamento e a concretização dos seus objetivos estratégicos. • Utilização consistente dos processos de autoavaliação e monitorização para apoio à tomada de decisão e melhoria contínua. • Forte articulação entre os documentos estratégicos (PEA, PAA e processos de monitorização), contribuindo para a eficiência organizacional.	
	Áreas de melhoria e evidências	**Sugestões de melhoria**
	• Alguns indicadores críticos deixam de ser monitorizados quando ocorrem alterações nas equipas responsáveis. • Existem assimetrias na participação das várias estruturas na concretização das atividades previstas.	• Criar mecanismos formais de substituição e sucessão para funções de coordenação e monitorização. • Reforçar a articulação entre estruturas

	• Algumas fragilidades na articulação entre ciclos e estabelecimentos dificultam a uniformização de procedimentos. • A gestão da mudança e a adaptação organizacional não são monitorizadas através de indicadores específicos. • A comunicação interna apresenta resultados menos favoráveis em alguns grupos profissionais, particularmente no PND. • Nem todos os resultados da monitorização se traduzem em ações corretivas formalmente documentadas. • Persistem algumas fragilidades na monitorização do percurso pós-escolar dos alunos e de determinados indicadores estratégicos.	e equilibrar os níveis de participação no PAA. • Implementar mecanismos formais de articulação horizontal e vertical entre escolas e ciclos. • Criar indicadores de inovação, gestão da mudança e capacidade de adaptação organizacional. • Reforçar os mecanismos de comunicação interna e de divulgação dos resultados organizacionais. • Formalizar planos de ação e melhoria decorrentes da autoavaliação, com metas, responsáveis e indicadores de acompanhamento. • Criar equipas responsáveis pela recolha e análise sistemática dos indicadores atualmente menos monitorizados.

4. CONCLUSÕES

O presente processo de autoavaliação permitiu realizar uma análise abrangente e rigorosa do desempenho do AEDMII no período de 2022 a 2026, constituindo um importante instrumento de reflexão estratégica e de apoio à tomada de decisão.

Os resultados obtidos evidenciam um Agrupamento globalmente sólido, capaz de proporcionar um serviço educativo de qualidade, sustentado por uma cultura de inclusão, proximidade, responsabilidade social e compromisso com o sucesso dos alunos. Os critérios de resultados do modelo CAF Educação revelam um desempenho muito positivo, destacando-se os Resultados Orientados para os Alunos e Encarregados de Educação, os Resultados das Pessoas, os Resultados da Responsabilidade Social e os Resultados do Desempenho-Chave, que atingem ou superam o referencial de excelência definido.

Os dados analisados demonstram igualmente níveis elevados de satisfação por parte da comunidade educativa, particularmente na Educação Pré-Escolar e no 1.º Ciclo do Ensino Básico, bem como resultados académicos positivos em diversos indicadores, destacando-se as reduzidas taxas de retenção nos primeiros ciclos e os percursos diretos de sucesso acima da média nacional em vários níveis de ensino.

Simultaneamente, o diagnóstico permitiu identificar áreas que requerem atenção prioritária. Destacam-se a necessidade de reforçar os domínios da Liderança, do Planeamento e Estratégia, da Gestão das Pessoas, das Parcerias e Recursos e da monitorização dos Processos, consolidando uma cultura de avaliação sistemática e de melhoria contínua. Merecem ainda especial atenção os resultados do 3.º ciclo e do ensino secundário, onde persistem indicadores de retenção e níveis de satisfação inferiores aos observados nos restantes ciclos.

O Agrupamento evidencia capacidade de autorregulação e de adaptação aos desafios educativos atuais, dispondo de estruturas, práticas e recursos que constituem uma base sólida para a implementação de novas ações de melhoria. Neste contexto, será fundamental reforçar o envolvimento de todos os intervenientes da comunidade educativa, em particular dos Pais/EE e do PND, promovendo uma participação mais ativa nos processos de planeamento, monitorização e avaliação.

Em síntese, os resultados desta autoavaliação confirmam que o AEDMII apresenta um percurso consistente de desenvolvimento organizacional e educativo. A implementação do futuro PAM

deverá permitir consolidar os pontos fortes identificados, ultrapassar as fragilidades detetadas e reforçar a qualidade do serviço educativo prestado, prosseguindo o compromisso de formar cidadãos competentes, responsáveis, inclusivos e preparados para os desafios do século XXI.

BIBLIOGRAFIA

Alaíz, V., Góis, E., & Gonçalves, C. (2003). *Autoavaliação de escolas: Pensar e praticar*. Edições Asa.

Agrupamento de Escolas D. Maria II. (2022). *Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas D. Maria II 2022-2025*. AEDMII.

Agrupamento de Escolas D. Maria II. (2021). *Projeto de Intervenção da Diretora. 2021-2025* AEDMII.

Agrupamento de Escolas D. Maria II. (2025). *Plano Anual de Atividades 2025/2026*. AEDMII.

Agrupamento de Escolas D. Maria II. (2022). *Regulamento Interno*. AEDMII.

Carapeto, C., & Fonseca, F. (2005). *Administração pública: Modernização, qualidade e inovação*. Edições Sílabo.

Clímaco, M. C. (2005). *Avaliação de sistemas de educação*. Universidade Aberta.

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. (2007). *CAF: Estrutura Comum de Avaliação – Melhorar as organizações públicas através da autoavaliação (CAF 2006)*. DGAEP.

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. (2014). *Estrutura Comum de Avaliação adaptada ao setor da educação: CAF Educação 2013*. DGAEP.

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. (2024). *CAF Educação 2024*. DGAEP. https://www.caf.dgaep.gov.pt/

Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência. (2026). *Infoescolas*. https://infoescolas.mec.pt (consultado em julho de 2026).

Legislação

Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho. Diário da República, 1.ª série, n.º 129.

Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho. Diário da República, 1.ª série, n.º 129.

Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril. Diário da República, 1.ª série, n.º 79.

Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho. Diário da República, 1.ª série, n.º 126.

Despacho n.º 6478/2017, de 26 de julho. Diário da República, 2.ª série, n.º 143.

Despacho n.º 13342/2016, de 9 de novembro. Diário da República, 2.ª série, n.º 215.

Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro. Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino Não Superior. Diário da República, 1.ª série, n.º 294.

Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro. Diário da República, 1.ª série, n.º 252.

Portaria n.º 265/2012, de 30 de agosto. Diário da República, 1.ª série, n.º 168.

Portaria n.º 1260/2007, de 26 de setembro. Diário da República, 1.ª série, n.º 186.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 30/2020. Plano de Ação para a Transição Digital. Diário da República.