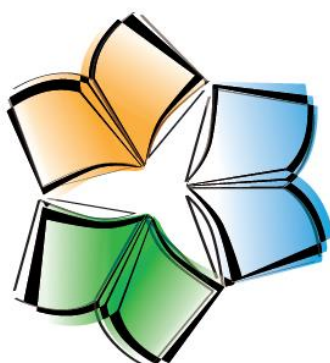


CAF EDUCAÇÃO

EXEMPLOS DE PRÁTICAS E INDICADORES DE AVALIAÇÃO

Painel de Clientes CAF Educação.01

2017



VERSÃO 2

CAF EDUCAÇÃO

EXEMPLOS DE PRÁTICAS E INDICADORES DE AVALIAÇÃO

Apresentação

O presente documento tem como objetivo ajudar as escolas de ensino não superior a compreender e utilizar o modelo CAF Educação através da apresentação de um conjunto de sugestões de práticas e indicadores de avaliação.

Resultou do trabalho colaborativo realizado em 2017 pelo Painel de Clientes CAF Educação.01, coordenado pela Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, e contou com os contributos das seguintes instituições:

- **Agrupamento de Escolas da Cidade do Entroncamento** (Entroncamento, Santarém);
- **Agrupamento de Escolas de Alcanena** (Alcanena, Santarém);
- **Agrupamento de Escolas de Idães** (Felgueiras, Porto);
- **Agrupamento de Escolas do Fundão** (Fundão, Castelo Branco);
- **Agrupamento de Escolas Figueira-Mar** (Figueira da Foz, Coimbra);
- **Agrupamento de Escolas Vouzela e Campia** (Vouzela, Viseu);
- **Escola Secundária Ferreira Dias** (Sintra, Lisboa).

As práticas apresentadas não são certas nem erradas. Na sua maioria são práticas que funcionaram nas escolas acima indicadas. Isto porque as melhores práticas para umas escolas não são necessariamente as melhores práticas para outras. O contexto, recursos e necessidades específicas da escola têm uma influência determinante no sucesso das mesmas.

Assim, procurou-se neste documento apresentar práticas inspiradoras para outras escolas que, avaliando os seus próprios contextos, considerem ser úteis e promotoras de sucesso nas respetivas realidades específicas.

O documento não pretende refletir a escola ideal. A maioria das práticas apresentadas são reais e não ideais, pelo que as escolas devem recorrer a este documento para compreender o alcance dos critérios da CAF. A função do documento é exemplificativa, não encerrando em si mesmo tudo aquilo que pode e deve ser feito pelas organizações escolares para serem organizações excelentes.

De modo a contribuir para a compreensão do ciclo PDCA nos critérios de meios da CAF Educação, as práticas estão organizadas de acordo com este ciclo, procurando, assim, clarificar os ciclos de melhoria contínua que podem existir nas organizações escolares que pretendem implementar a Gestão pela Qualidade Total.

A DGAEP agradece às instituições acima mencionadas, e a todos os participantes envolvidos, os importantes contributos que possibilitaram a realização deste trabalho colaborativo.

Índice

EXEMPLOS DE PRÁTICAS - CRITÉRIO 1 “LIDERANÇA”	3
EXEMPLOS DE PRÁTICAS - CRITÉRIO 2 “PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA”	15
EXEMPLOS DE PRÁTICAS - CRITÉRIO 3 “PESSOAS”	29
EXEMPLOS DE PRÁTICAS - CRITÉRIO 4 “PARCERIAS E RECURSOS”	37
EXEMPLOS DE PRÁTICAS - CRITÉRIO 5 “PROCESSOS”	55
EXEMPLOS DE INDICADORES - CRITÉRIO 6 “RESULTADOS ORIENTADOS P/ O ALUNO E OUTRAS PI”	68
EXEMPLOS DE INDICADORES - CRITÉRIO 7 “RESULTADOS DAS PESSOAS”	72
EXEMPLOS DE INDICADORES - CRITÉRIO 8 “RESULTADOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL”	76
EXEMPLOS DE INDICADORES - CRITÉRIO 9 “RESULTADOS DO DESEMPENHO-CHAVE”	80
SIGLAS	84
HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES	85

EXEMPLOS DE PRÁTICAS - CRITÉRIO 1 “LIDERANÇA”

Subcritério 1.1 - Dar orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores

Exemplos CAF

1. **Formular e desenvolver a missão da organização** (o que pretendemos contribuir para a sociedade?) e **a visão** (quem são os alunos que pretendemos educar e formar?), envolvendo as partes interessadas, incluindo os colaboradores.
2. Estabelecer, conjuntamente com as partes interessadas, um **quadro de valores** alinhados com a missão, visão e valores da organização, nele incluindo a transparência, a ética e o princípio do serviço para a sociedade, e a criação de um código de conduta.
3. **Assegurar um sistema de comunicação amplo e eficaz no interior e exterior da organização**, incluindo a missão, visão, valores da organização, bem como os objetivos estratégicos (de médio e longo prazo) e operacionais (que implementam as tarefas e atividades) a todos os colaboradores e às partes interessadas.
4. **Rever periodicamente a missão, visão e valores** da organização, ajustando-os às mudanças do ambiente externo (por exemplo, análise Política-Económica-Sociocultural e Tecnológica (PEST) e do desenvolvimento demográfico e sustentável).
5. Desenvolver um **sistema de gestão que previna comportamentos antiéticos**, mas também que apoie os colaboradores a lidarem com dilemas éticos que surgem quando estão em conflito diferentes valores da organização.
6. **Gerir os riscos identificando as áreas de potenciais conflitos de interesses** e transmitindo linhas de orientação aos colaboradores sobre a forma como devem ser tratados.
7. **Reforçar a confiança mútua, a lealdade e respeito entre os líderes/dirigentes/colaboradores** (por exemplo, monitorizando a prossecução da missão, visão e valores).

Práticas identificadas pelo Painel de Clientes CAF Educação.01

Nota: este subcritério incide essencialmente sobre a missão, visão, valores e conflitos de interesses.

Ciclo PDCA:

P	Estabelecer regras, procedimentos ou objetivos/metast para definir, comunicar e rever a missão, visão, valores e estratégias de gestão dos conflitos de interesse
D	Definir e comunicar a missão, visão, valores e estratégias de gestão dos conflitos de interesse de acordo com as regras, procedimentos ou objetivos/metast estabelecidas
C	Avaliar o cumprimento das regras, procedimentos ou objetivos/metast
A	Ajustar/melhorar as regras/procedimentos ou objetivos/metast em função da avaliação (Fase C)

Exemplos de práticas:

- (P) Estabelecimento de procedimentos e de objetivos/metast de apoio à elaboração da missão, visão, valores e gestão dos conflitos de interesse;
- (D) Comunicação dos procedimentos e/ou objetivos/metast;
- (D) Realização das ações de formação necessárias para o cumprimento dos objetivos/metast;
- (D) Missão, visão e valores explícitos nos documentos orientadores, elaborados com a colaboração de toda a comunidade educativa. O envolvimento da comunidade é feito através de:
 - Sugestão 1: fórum de discussão aberto a toda a comunidade numa plataforma digital onde todos podem dar o seu contributo, mediante uma proposta inicial apresentada pela escola/agrupamento;
 - Sugestão 2: i) é constituída uma equipa composta por docentes, não docentes, alunos e pais/EE, responsável por elaborar uma proposta que é posteriormente enviada a todos os docentes, não docentes e associações de pais/EE, bem como aos representantes dos pais/EE nos conselhos de turma, para que possam introduzir/propor alterações; ii) a equipa aprecia as alterações propostas e altera a versão inicial do documento inicialmente elaborado; iii) o documento anterior é presente e analisado pelo conselho pedagógico que pode ou não introduzir novas alterações; iv) O documento final é aprovado pelo conselho geral que pode também propor alterações.
 - Sugestão 3: aplicação de questionários aos pais/EE e aos alunos, ou bem como através da auscultação dos alunos em sede de reuniões de delegados e subdelegados.
- (D) Ampla divulgação da missão e visão pela comunidade educativa através de:
 - Página web da escola/agrupamento;
 - Via correio eletrónico;
 - Folheto de divulgação entregue aos pais/EE nas reuniões de início de cada ano letivo;
 - Em reuniões do(a) diretor(a) com as diferentes estruturas (associações de pais/EE; conselho de representantes de pais/EE nos conselhos de turma; conselho de delegados e subdelegados de turma; na reunião geral de professores);
 - Divulgação através de painéis, em todos os estabelecimentos de ensino, da missão, visão, valores e lema do projeto educativo, projeto este desenvolvido em parceria com uma escola superior da região;
 - Cartazes elaborados pelos alunos alusivos à missão, visão e valores na disciplina de Sociedade e Valores;
- (D) O conselho geral transmite as orientações e deliberações tomadas através de um boletim informativo elaborado como resultado de cada reunião realizada. O boletim

informativo é enviado a todos os membros do conselho geral e do conselho pedagógico via correio eletrónico, é publicado na página web da escola/agrupamento e é afixado na sala de professores.

- (D) Os conflitos de interesses são geridos:
 - Sugestão 1: em reuniões com todos os representantes da comunidade escolar. De uma forma diplomática os diferentes intervenientes discutem abertamente as suas opiniões, colocam-se no lugar do outro e chegam a consensos;
 - Sugestão 2: no seio de cada estrutura/setor, de forma diplomática e circunscrita, evitando-se a discussão em sede de grande grupo/reunião de estrutura.
- (D) A responsabilidade pela comunicação interna está claramente definida, e envolve elementos do gabinete do(a) diretor(a), o(a) chefe de serviços administrativos, coordenador(a) de assistentes operacionais e coordenadores das estruturas pedagógicas;
- (D) A comunicação é gerida de forma centralizada dada a dispersão geográfica dos estabelecimentos de ensino que integram o AE e a heterogeneidade do público (do pré-escolar ao ensino secundário e ensino noturno). As informações orientadoras da atividade do AE ou sobre deliberações dos órgãos de gestão são fornecidas pelo gabinete do(a) diretor(a) e difundidas pelas estruturas intermédias (ou pela via de boletins), por forma a evitar ruído e dispersão da informação;
- (C) Avaliação dos procedimentos de apoio à elaboração da missão, visão, valores e gestão dos conflitos de interesses;
- (C) Avaliação da missão, visão, valores e estratégias de gestão dos conflitos de interesses;
- (A) Revisão dos procedimentos de apoio à elaboração da missão, visão, valores e estratégias de gestão dos conflitos de interesses;
- (A) Revisão da missão, visão, valores e estratégias de gestão dos conflitos de interesses;
- Outros.

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

Exemplos CAF

1. Definir **responsabilidades de liderança e de gestão**, tarefas e áreas de competências.
2. Assegurar uma abordagem para a **gestão dos processos**, parcerias e estruturas institucionais, adaptadas à estratégia e planeamento da organização, bem como às necessidades e expectativas das partes interessadas, proporcionando informação de gestão regular e precisa através de um sistema eficaz de informação de gestão.
3. Definir **resultados mensuráveis** (por exemplo, o número de alunos/formandos que obtêm qualificações ou graduações) e objetivos de impacto (por exemplo, a sua integração socioprofissional) para todos os níveis e áreas da organização, procurando um equilíbrio entre as necessidades e expectativas das várias partes interessadas em conformidade com as necessidades diferenciadas dos alunos/formandos (por exemplo, integração da igualdade de géneros, diversidade).
4. Adotar e aderir a um **modelo de referência básico para a gestão da qualidade total**, como são exemplos o Modelo CAF ou o Modelo de Excelência da EFQM ou um sistema específico para uma instituição que visa ser acreditada através do SeQuAls, Proza, Equis, ou outras formas de certificação.
5. **Formalizar compromissos e a cooperação interdepartamental**, por exemplo, acordos entre os departamentos administrativos e financeiros.
6. Definir a **estratégia relativa à administração eletrónica** (e-Gov) e alinhá-la com objetivos estratégicos e operacionais da instituição.
7. Criar **condições apropriadas para a gestão de processos e projetos e para o trabalho em equipa**.
8. Criar **condições para uma comunicação interna e externa eficaz**.
9. Demonstrar o compromisso dos líderes para a melhoria organizacional contínua e inovação através da **promoção da cultura de inovação, e de melhoria contínua**, favorecendo desse modo o feedback dos colaboradores.
10. **Comunicar aos colaboradores e às partes interessadas as razões para as iniciativas de mudança** e quais são os seus efeitos expectáveis.

Práticas identificadas pelo Painel de Clientes CAF Educação.01

Nota: este subcritério incide essencialmente sobre decisões estratégicas (modelo de gestão da qualidade; gestão da escola através da gestão por processos; responsabilidades de liderança e de gestão; trabalho em equipa; comunicação interna e externa; administração eletrónica; melhoria contínua; inovação) e sobre a construção de condições para as levar a bom porto (comunicação interna e externa, gestão coordenada entre escolas/departamentos).

Ciclo PDCA:

P	Estabelecer regras, procedimentos ou objetivos/metast relacionadas com o modelo de gestão da qualidade; gestão por processos; responsabilidades de liderança e de gestão; trabalho em equipa; comunicação interna e externa; administração eletrónica; melhoria contínua; inovação; gestão coordenada entre escolas/departamentos.
D	Comunicar e implementar as regras, procedimentos ou objetivos/metast
C	Avaliar o cumprimento das regras, procedimentos ou objetivos/metast
A	Ajustar/melhorar as regras/procedimentos ou objetivos/metast em função da avaliação (Fase C)

Exemplos de práticas:

- (P) Estabelecimento de procedimentos ou definição de objetivos/metast relacionadas com: modelo de gestão da qualidade adotado, gestão por processos, responsabilidades de liderança e de gestão, trabalho em equipa, comunicação interna e externa, administração eletrónica, melhoria contínua, inovação, gestão coordenada entre escolas/departamentos¹;
- (P) Definição clara das responsabilidades na concretização do projeto educativo através do regulamento do departamento e das atas de grupo/grupos de nível, designadamente dos coordenadores de departamento, delegados de grupo pedagógico e coordenadores dos diretores de turma, promovendo o registo do trabalho realizado em documentos próprios, designadamente atas e inquéritos (monitorização);
- (P) Decisão de utilização do modelo CAF como suporte à autoavaliação e melhoria do desempenho organizacional;
- (D) Comunicação dos procedimentos e/ou objetivos/metast;
- (D) Realização de ações de formação necessárias para o cumprimento dos objetivos/metast;
- (D) Criação das “Lideranças Digitais” tendo em vista o desenvolvimento de competências digitais nos docentes (para reforço do processo de ensino) e nos discentes. Os líderes digitais são representantes dos diversos departamentos que participam em formação sobre novas pedagogias e aplicação de tecnologias, tendo assumido a responsabilidade da disseminação da formação recebida e do projeto de “Sala de Aula do Futuro”;
- (D) Instituição de canais de comunicação eficazes (página web, plataforma *moodle*, programa Inovar/GIAE, página de *Facebook*);
- (D) Constituição de equipas de trabalho (comunicação interna e externa; autoavaliação; projetos e clubes; plano de ação estratégica; tutorias; acompanhamento e orientação de problemas de conduta; proposta para discussão do projeto educativo; proposta para discussão do regulamento interno e atribuição de horas para o trabalho de equipa;
- (D) Constituição de equipas para acompanhamento e monitorização das diferentes ofertas existentes na escola/agrupamento;
- (D) Criação de equipas multidisciplinares nas escolas com situações mais problemáticas (indisciplina, insucesso e abandono escolar);
- (C) Avaliação dos procedimentos ou dos objetivos/metast relacionadas com: modelo de gestão da qualidade adotado, gestão por processos, responsabilidades de liderança e

¹ Considerando que o Critério 2 tem como foco o planeamento estratégico e operacional considera-se mais adequado focar neste subcritério as práticas da escola ao nível dos sistemas de gestão.

de gestão, trabalho em equipa, comunicação interna e externa, administração eletrónica, melhoria contínua, inovação, gestão coordenada entre escolas/departamentos;

- (A) Melhoria/revisão dos procedimentos ou dos objetivos/metast relacionadas com: modelo de gestão da qualidade adotado, gestão por processos, responsabilidades de liderança e de gestão, trabalho em equipa, comunicação interna e externa, administração eletrónica, melhoria contínua, inovação, gestão coordenada entre escolas/departamentos;
- Outros.

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

Exemplos CAF

1. **Liderar através do exemplo** atuando de acordo com os objetivos e valores estabelecidos.
2. Promover uma **cultura de confiança mútua e respeito entre os dirigentes e colaboradores** através de medidas proativas para evitar qualquer tipo de discriminação.
3. **Informar os colaboradores da organização**, com regularidade, sobre todas as matérias de interesse ou referentes à organização.
4. **Apoiar os colaboradores na realização das suas tarefas** e planos em prol da realização dos objetivos globais da organização.
5. **Proporcionar feedback a todos os colaboradores** para melhorar o seu desempenho pessoal e o das equipas.
6. Estimular, encorajar e capacitar os colaboradores através da **delegação de poderes, responsabilidades** e competências, incluindo a prestação de contas.
7. Promover uma **cultura de aprendizagem** e estimular os colaboradores que trabalham na organização a apresentarem sugestões e a serem proativos no trabalho diário.
8. Demonstrar vontade pessoal (dos líderes/dirigentes) de **acolherem recomendações/propostas dos colaboradores** reagindo ao feedback construtivo de outros.
9. **Reconhecer e recompensar os esforços individuais e das equipas.**
10. **Respeitar e gerir devidamente as necessidades individuais** e as situações pessoais dos colaboradores da organização.

Práticas identificadas pelo Painel de Clientes CAF Educação.01

Nota: este subcritério incide essencialmente sobre o estilo de liderança (dos vários níveis) que deve predominar na escola.

Ciclo PDCA:

P	Estabelecer regras, procedimentos ou objetivos/metast sobre liderança (dos vários níveis), delegação de poderes, reconhecimento, recompensa, comunicação interna, auscultação interna.
D	Comunicar e implementar as regras, procedimentos ou objetivos/metast
C	Avaliar o cumprimento das regras, procedimentos ou objetivos/metast
A	Ajustar/melhorar as regras/procedimentos ou objetivos/metast em função da avaliação (Fase C)

Exemplos de práticas:

- (P) Estabelecimento de procedimentos ou definição de objetivos/metast relacionadas com a liderança (dos vários níveis), a delegação de poderes, o reconhecimento, a recompensa, a comunicação interna e a auscultação interna;
- (P) Estabelecimento de critérios de reconhecimento para os docentes e de um júri constituído pelo(a) diretor(a) e por todos os coordenadores de departamento para decidir sobre o tipo de reconhecimento a adotar (ex. menção no registo biográfico;

divulgação de boa prática junto do conselho pedagógico; pagamento da inscrição em ação de formação; oferta de livros/material didático útil, relacionado com o desempenho da profissão; ser ouvido para tomadas de decisão estratégicas).

A proposta para o reconhecimento pode ser da iniciativa do(a) coordenador(a) de departamento, do(a) diretor(a), do conselho pedagógico ou do conselho geral, devendo basear-se sempre em evidências (existindo um documento orientador que exemplifica o tipo de evidências que podem servir de base à proposta de reconhecimento);

- (P) estabelecimento de critérios de reconhecimento para o pessoal não docente e de um júri constituído pelo(a) diretor(a) e pelos coordenadores de assistentes técnicos e operacionais para decidir sobre o tipo de reconhecimento a adotar (ex. menção no registo biográfico; divulgação no conselho pedagógico; pagamento da inscrição em ações de formação; flexibilidade no horário de trabalho; ser ouvido para tomadas de decisão estratégicas).

A proposta para o reconhecimento pode ser da iniciativa do(a) diretor(a), do(a) coordenador(a) dos AT e /ou coordenador(a) dos AO, dos pares ou dos utentes, devendo basear-se sempre em evidências (existindo um documento orientador que exemplifica o tipo de evidências que podem servir de base à proposta de reconhecimento);

- (D) Comunicação dos procedimentos e/ou objetivos/metast;
- (D) Realização de ações de formação necessárias para o cumprimento dos objetivos/metast;
- (D) Reconhecimento do pessoal docente e não docente com base nos critérios estabelecidos;
- (D) Realização de reuniões periódicas envolvendo os colaboradores, por setores, para identificação de fragilidades, constrangimentos e formas de melhoria;
- (D) Valorização do papel da equipa de autoavaliação através de:
 - Acolhimento das suas sugestões/recomendações;
 - Apoio e incentivo dos elementos da equipa durante o trabalho de diagnóstico;
 - Criação de condições de trabalho através da atribuição de tempo suficiente para desenvolver as tarefas;
 - Valorização do trabalho da equipa na reunião geral de professores onde é divulgado o contributo da mesma;
 - Divulgação dos resultados e da composição da equipa perante toda a comunidade educativa;
- (D) Valorização do empenho dos colaboradores divulgando as boas práticas e as atividades desenvolvidas em prol da comunidade educativa:
 - Nos meios de comunicação da escola/agrupamento (página Web, *Facebook*, *Moodle*, *Revista*);
 - Nas reuniões trimestrais com pais/EE e com alunos;

- Nas reuniões das estruturas intermédias;
 - Nas iniciativas da escola/agrupamento nas quais participam (identificação de quem levou a cabo/contribuiu para uma dada atividade).
- (D) Valorização do trabalho dos colaboradores em eventos nacionais e internacionais (encontros CAF-DGAEP; eventos CAF-UE, APQ);
- (C) Avaliação dos procedimentos ou dos objetivos/metasp relacionadas com a liderança (dos vários níveis), a delegação de poderes, o reconhecimento, a recompensa, a comunicação interna e a auscultação interna;
- (A) Melhoria/revisão dos procedimentos ou dos objetivos/metasp relacionadas com a liderança (dos vários níveis), a delegação de poderes, o reconhecimento, a recompensa, a comunicação interna e a auscultação interna;
- Outros.

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

Exemplos CAF

1. Desenvolver uma **análise das partes interessadas**, definir as suas principais necessidades atuais e futuras, e partilhar estas conclusões/resultados no seio da instituição.
2. **Apoiar as autoridades políticas na definição de políticas públicas** relacionadas com a educação.
3. Identificar e **transpor as decisões políticas com impacto na instituição**.
4. **Assegurar que os objetivos e metas da organização são coerentes com as decisões e projetos políticos**, organizando contactos regulares com as autoridades políticas para debater os recursos necessários.
5. **Envolver as autoridades políticas e outras partes interessadas na fixação dos resultados e impactos** a atingir.
6. **Manter contactos proactivos e regulares com as autoridades políticas** apropriadas.
7. **Desenvolver e manter parcerias e trabalho em rede com outras instituições e partes interessadas** de 'primeira linha', tais como: alunos/formandos; cidadãos; associações de pais/antigos alunos/colaboradores; contactos na área socioeconómica, médica e cultural; ONG; grupos de interesses; outras pessoas coletivas e organismos públicos.
8. **Participar em atividades de associações profissionais, organizações representativas e grupos de interesse**.
9. **Construir e melhorar a boa reputação, imagem positiva, reconhecimento público e consciencialização da instituição e dos serviços que presta**.
10. **Desenvolver uma estratégia promocional e de comunicação** relativa aos produtos/serviços disponibilizados e orientados para as partes interessadas.

Práticas identificadas pelo Painel de Clientes CAF Educação.01

Nota: este subcritério incide essencialmente sobre o alinhamento da estratégia com as orientações políticas e a criação de uma rede de relações com outras entidades que são importantes para o cumprimento da missão e visão da escola. Inclui também os esforços para promover o reconhecimento externo e a boa imagem da escola.

Ciclo PDCA:

P	Estabelecer regras, procedimentos ou objetivos/metast alinhadas com as decisões políticas, redes interinstitucionais, reconhecimento externo, comunicação externa.
D	Comunicar e implementar as regras, procedimentos ou objetivos/metast
C	Avaliar o cumprimento das regras, procedimentos ou objetivos/metast
A	Ajustar/melhorar as regras/procedimentos ou objetivos/metast em função da avaliação (Fase C)

Exemplos de práticas:

- (P) Estabelecimento de procedimentos ou definição de objetivos/metast alinhadas com as decisões políticas, as redes interinstitucionais, o reconhecimento externo e a comunicação externa;

- (P) Resposta positiva ao desafio da flexibilização curricular – planeamento do processo;
- (D) Comunicação dos procedimentos e/ou objetivos/metad,
- (D) Realização de ações de formação necessárias para o cumprimento dos objetivos/metad;
- (D) Participação ativa nos conselhos municipais de educação;
- (D) Estabelecimento de protocolos com instituições, com a autarquia e outras entidades no sentido de:
 - I. Promover a prevenção para a segurança, no âmbito do Referencial para o Risco, através de sensibilização/formação dos alunos, em cada turma, para situações de risco sísmico e incêndio e evacuação da escola/agrupamento;
 - II. Promover a preservação do meio ambiente, dinamizando o Projeto Eco Escola;
 - III. Promover a saúde através de atividades desenvolvidas em articulação com o Curso Profissional de Saúde, o Grupo de Educação Física, o GIAA, o SPO, o Centro de Saúde e a Escola Segura, a APAV;
- (D) Parcerias com a câmara municipal, juntas de freguesia, instituições desportivas, culturais e científicas, associações empresariais, estabelecimentos do ensino superior, de saúde e de solidariedade social;
- (D) Parcerias no âmbito da formação em contexto de trabalho com empresas concelhias e dos concelhos limítrofes;
- (D) Parcerias com empresas concelhias e suas vizinhas, no âmbito da transição para a vida ativa, para alunos com necessidades educativas especiais;
- (D) Participação em diversos concursos nacionais;
- (D) Publicitação no *website* da escola/agrupamento, jornais locais e regionais, revistas de expansão nacional, das boas práticas e empenho dos alunos e colaboradores nas diversas atividades e projetos;
- (D) Promoção da participação da escola/agrupamento em eventos com impacto local, regional, nacional e internacional;
- (d) Entrega de prémios, no final do ano letivo, a todos os alunos que se destacaram pelo seu desempenho nas várias atividades da escola/agrupamento, em evento público em que participe toda a comunidade educativa, incluindo pais/EE e parceiros;
- (D) Organização de eventos que reúnam a comunidade escolar e parceiros, evidenciando as suas performances artísticas e culturais (alunos, pais/EE, docentes, não docentes e patrocínios/colaboração dos parceiros que envolvem a comunidade educativa) – exemplo: sarau, gala da escola/agrupamento;
- (D) Apresentação de candidatura ao Processo de Feedback Externo, sistema de reconhecimento associado à utilização do modelo de autoavaliação CAF;

- (C) Avaliação dos procedimentos ou dos objetivos/metasp alinhadas com as decisões políticas, as redes interinstitucionais, o reconhecimento externo e a comunicação externa;
- (A) Melhoria/revisão dos procedimentos ou dos objetivos/metasp alinhadas com as decisões políticas, as redes interinstitucionais, o reconhecimento externo e a comunicação externa;
- Outros.

EXEMPLOS DE PRÁTICAS - CRITÉRIO 2 “PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA”

Subcritério 2.1 - Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante

Exemplos CAF

1. **Identificar todas as partes interessadas e comunicar os resultados a toda a organização.**
2. **Recolher, analisar e rever de forma sistemática informação relacionada com as partes interessadas, as respetivas necessidades, expectativas e satisfação.**
3. **Recolher, analisar e rever regularmente informação relevante sobre variáveis importantes tais como evoluções políticas e legais, socioculturais, ambientais, económicas, tecnológicas e demográficas** (informação respeitante ao mercado de trabalho, oportunidades de emprego para licenciados relacionadas com o tipo de formação, bem como taxas de desemprego e subemprego sempre que possível).
4. **Recolher de forma sistemática informação de gestão relevante**, bem como informação sobre o desempenho da organização.
5. **Analisar de forma sistemática os riscos e oportunidades** (por exemplo, Análise SWOT) e identificar fatores críticos de sucesso através da avaliação regular do ambiente da instituição (incluindo mudanças políticas).

Práticas identificadas pelo Painel de Clientes CAF Educação.01

Nota: este subcritério incide essencialmente sobre as práticas de recolha e análise da informação que sustenta o planeamento.

Ciclo PDCA:

P	Estabelecer regras, procedimentos ou objetivos/metasp relacionadas com a recolha e análise da informação que sustenta o planeamento
D	Comunicar e implementar as regras, procedimentos ou objetivos/metasp
C	Avaliar o cumprimento das regras, procedimentos ou objetivos/metasp
A	Ajustar/melhorar as regras/procedimentos ou objetivos/metasp em função da avaliação (Fase C)

Exemplos de práticas:

- (P) Estabelecimento de procedimentos ou definição de objetivos/metasp relacionadas com a recolha e análise da informação que sustenta o planeamento;
- (D) Comunicação dos procedimentos e/ou objetivos/metasp;
- (D) Realização de ações de formação necessárias para o cumprimento dos objetivos/metasp;

- (D) Recolha de informação sobre as necessidades/interesses dos alunos. Ex:
 - Processo de candidatura aos cursos profissionais e outras ofertas formativas baseado na auscultação prévia dos alunos, por intermédio de um questionário online, dando-lhes a possibilidade de escolher o curso de desejam, na transição do 9º ano para o ensino secundário, dentro de uma lista de possibilidades elaborada pela coordenação dos cursos profissionais;
 - Gabinete de Acompanhamento e Desenvolvimento do Ensino e da Formação (GADEF – Equipa de trabalho) que colabora com o SPO (Serviço de Pedagogia e Orientação) no processo de orientação profissional; realiza a auscultação para fornecer a informação ao processo de candidatura aos cursos profissionais e outras ofertas formativas e aplica os questionários relativos à participação no Projeto OTES (Observatório de Trajetos dos Estudantes do Ensino Secundário). Este gabinete também realiza o levantamento e atualiza as taxas de empregabilidade dos ex-alunos dos cursos profissionais nos dois anos anteriores;
- (D) Recolha de informação sobre o processo de ensino-aprendizagem através de uma Framework de Desenvolvimento Pedagógico da escola/agrupamento que promove uma atitude de permanente reflexão sobre a prática letiva com vista à sua melhoria e atualização;²
- (D) Recolha de informação sobre a avaliação externa: a comissão de avaliação interna analisa o relatório da avaliação externa, extrai as lições que devem ser tidas em conta para o futuro e apresenta-as em conselho pedagógico para discussão;
- (D) Utilização de *focus groups* para auscultação direta de necessidades, interesses dos intervenientes;
- (D) Promoção de encontros Intraconcelhios de reflexão;
- (D) Auscultação dos pais/EE e dos alunos sobre o funcionamento da escola/agrupamento;

² Para a concretização da Framework de Desenvolvimento Pedagógico foram desenvolvidas várias etapas: reflexão sobre os domínios e as questões a introduzir no inquérito; apresentação à comunidade escolar do projeto; Introdução das questões em suporte digital; recolha e tratamento das respostas; apresentação e discussão dos resultados em grupo pedagógico. Documentos produzidos:

- Listagem de pontos fortes e a melhorar (decorrentes de um levantamento de aspetos observados, nas aulas, aquando da avaliação dos professores);
- Plano de melhoria da escola/agrupamento, decorrente da última avaliação externa;
- Reflexão sobre questões facilitadoras de uma "Framework";
- Domínios e subdomínios considerados importantes na realização de uma aula;
- Texto de apresentação dos questionários ao conselho pedagógico, alunos e docentes;
- Questões possíveis para professores e alunos;
- Questões em formato eletrónico e tratamento.

- (D) Aplicação de questionários de diagnóstico/satisfação aos colaboradores, parceiros e clientes (alunos e encarregados de educação);
- (D) Aplicação de questionários de satisfação aos parceiros institucionais sobre a imagem que têm da escola/agrupamento;
- (C) Avaliação dos procedimentos ou dos objetivos/metast relacionadas com a recolha e análise da informação que sustenta o planeamento;
- (A) Melhoria/revisão dos procedimentos ou dos objetivos/metast relacionadas com a recolha e análise da informação que sustenta o planeamento;
- Outros.

Subcritério 2.2 - Desenvolver a estratégia e o planeamento tendo em conta a informação recolhida

Exemplos CAF

1. **Traduzir a missão, visão e valores da instituição em objetivos estratégicos** (a longo e médio prazo) e objetivos operacionais (concretos e de curto prazo) e ações baseadas numa análise sólida de risco.
2. **Envolver as partes interessadas no desenvolvimento da estratégia e planeamento**, equilibrando e dando prioridade às suas expectativas e necessidades.
3. **Avaliar as atividades existentes em termos de resultados** (produtos e serviços prestados) e **impactos** (efeitos na sociedade) e a qualidade dos planos estratégicos e operacionais.
4. **Assegurar a disponibilidade dos recursos** para desenvolver e atualizar a estratégia da organização.
5. **Conciliar as atividades e recursos, as pressões a longo e curto prazo e as necessidades das partes interessadas.**
6. Desenvolver uma **política sobre responsabilidade social** e integrá-la na estratégia e planeamento da organização.
7. **Definir uma política que tenha em consideração a relação entre os aspetos da educação e emprego, ensino e investigação e o seu impacto na sociedade.**

Práticas identificadas pelo Painel de Clientes CAF Educação.01

Nota: este subcritério incide essencialmente sobre o planeamento estratégico (Plano de Ação Estratégica, Projeto Educativo, Regulamento Interno e definição dos Projetos de Escola), os recursos necessários e a avaliação dos resultados³.

Ciclo PDCA:

P	Estabelecer regras, procedimentos ou objetivos/metast relacionadas com o planeamento estratégico e a avaliação dos resultados
D	Comunicar e implementar as regras, procedimentos ou objetivos/metast
C	Avaliar o cumprimento das regras, procedimentos ou objetivos/metast
A	Ajustar/melhorar as regras/procedimentos ou objetivos/metast em função da avaliação (Fase C)

Exemplos de práticas:

- (P) Estabelecimento de procedimentos relacionados com o planeamento estratégico e a avaliação de resultados;
- (P) Participação dos diferentes grupos da comunidade educativa na discussão e elaboração dos documentos orientadores. Esta participação concretiza-se em reuniões

³ De modo a evitar a repetição da informação optou-se por considerar no âmbito deste subcritério 2.2 os instrumentos estratégicos de apoio ao planeamento, designadamente o plano de ação estratégica, o projeto educativo, o regulamento interno e a definição dos projetos de escola. Será tratado no âmbito do subcritério 2.3 o plano anual de atividades, o planeamento dos projetos de escola e outros planos de ação, enquanto instrumentos de planeamento operacional. O plano de flexibilização curricular, o processo de autoavaliação e plano de melhorias são tratados no âmbito do subcritério 2.4 enquanto instrumentos de apoio à estratégia de inovação e melhoria.

com os diferentes grupos, sendo as sugestões posteriormente remetidas ao(à) coordenador(a) do processo;

- (P) Elaboração do plano de ação estratégica com a participação de toda a comunidade escolar através das estruturas intermédias e dos representantes dos pais/EE;
- (P) Realização de, pelo menos, uma reunião anual com os representantes dos encarregados de educação em cada turma, o presidente da associação de pais/EE e os elementos representantes dos pais/EE, no conselho geral, para colaborarem na construção dos documentos estruturantes (PAE, PE, RI, PAA);
- (P) Definição das linhas orientadoras do projeto educativo estabelecidas por consenso entre o(a) diretor(a), o conselho pedagógico e o conselho geral, ancorando-se nos resultados da avaliação interna e externa. É elaborado um documento-base que é enviado aos diversos níveis da organização – estruturas pedagógicas, associação de pais/EE, não docentes - para recolha de contributos;
- (P) Construção partilhada do projeto educativo, através da constituição de um grupo de trabalho composto por representantes de todos os níveis de ensino (da educação pré-escolar ao ensino secundário, incluindo o ensino profissional). Após concluída uma primeira versão o documento é sujeito a um fórum de discussão mais alargado;
- (P) Estabelecimento de metas no projeto educativo por áreas de intervenção da Escola/Agrupamento, incluindo resultados de avaliação interna e externa dos alunos;
- (P) Definição de resultados mensuráveis e objetivos para todos os níveis e áreas da escola/agrupamento, em articulação com o modelo de referência básico para a gestão da qualidade total (ex.: indicadores de referência - %/taxas de sucesso por área disciplinar/ano; nº de atividades desenvolvidas e níveis de satisfação; evolução dos níveis de satisfação em relação à organização da unidade orgânica; evolução do n.º de alunos; relação medidas de promoção de sucesso e taxa de transição...);
- (P) Definição de respostas educativas com vista à integração ou inclusão escolar desenvolvidas em espaço formal e não formal de aprendizagem, dentro e fora da Escola/Agrupamento:
 - Unidade de Apoio à Multideficiência⁴;
 - Espaço D⁵;
 - Projeto «Bem Alimentar»;
 - Clube «Mãos Mágicas»⁶;
 - Gabinete de Apoio Especializado à Surdez⁷;

⁴ **Unidade de Apoio à Multideficiência** - assegura o apoio especializado aos alunos com multideficiência e que inclui entre outros, um terapeuta da fala.

⁵ **Espaço D** - Intervém junto de alunos com dificuldades de aprendizagem que tenham na sua base a diminuição/alteração de competências relacionadas com as áreas de intervenção da terapia da fala.

⁶ **Clube «Mãos Mágicas»** (Espaço destinado a alunos com NEE, com um CEI, onde se promove a formação cultural e se dá continuidade do saber das nossas tradições, desenvolvendo atividades de carácter manual, as quais têm uma raiz profundamente cultural e regional).

- Projeto «(A) Corred (ARTE)»⁸;
 - Projeto «Uma Mão Cheia de Histórias»⁹;
 - Grupo Musical de Cavaquinhos¹⁰;
 - Oficina de Tecelagem¹¹;
- (P) Previsão no PE de projetos que visam a melhoria das aprendizagens e o desenvolvimento de competências:
 - Projeto “Sala do Futuro” (ver SC 4.5);
 - Projeto *Classroom on wheels* (ver SC 4.5);
 - Projeto “DNA” (ver SC 4.5);
 - Projeto “Aprender no laboratório” para alunos do 1º Ciclo com NEE;
 - Projeto “Casa da aprendizagem” para alunos com NEE;
 - Projeto por turma;
 - Clube “Zero Participações”¹².
- (P) Previsão no PE de projetos no âmbito da Solidariedade, Justiça e Educação Cívica:
 - Justiça para todos;
 - Cabaz de Natal;
 - Dia do Voluntariado;
 - Campanhas de solidariedade;
 - Parlamento dos Jovens¹³;
- (P) Previsão no PE de projetos que visam ir ao encontro das necessidades da comunidade em que a escola/agrupamento se insere:
 - Voluntariado;
 - Ser solidário;
 - Curso de alfabetização;

⁷ **Gabinete de Apoio Especializado à Surdez** - resposta às necessidades dos alunos com deficiência auditiva, com o objetivo de promover a sua autonomia e inclusão na escola e na sociedade.

⁸ **Projeto «(A) Corred (ARTE)»** - visa promover e veicular uma formação e educação para uma cidadania mais inclusiva, a partir da arte e da vivência da expressão artística pelos alunos com NEE, com aplicação de um CEI, com divulgação e visibilidade no meio escolar dos respetivos trabalhos.

⁹ **Projeto «Uma Mão Cheia de Histórias»** - ilustração de um livro intitulado «Uma Mão Cheia de Histórias Especiais» - Histórias com Todos e para Todos. Visa promover a assunção dos princípios inclusivos e de formação para uma cidadania mais humanizada e ativa na população escolar ao nível do ensino pré-escolar e do 1º ciclo do ensino básico – idades primordiais em termos da sua formação moral e ética - a partir da leitura, análise e estudo de 5 histórias específicas que abordam a questão da Deficiência ou Diferença.

¹⁰ **Grupo Musical de Cavaquinhos** - grupo formado no âmbito da educação especial e com o objetivo de desenvolver competências musicais nos alunos com necessidades educativas especiais.

¹¹ **Oficina de Tecelagem** - utilização de teares na preparação para a vida ativa de alunos com CEI – currículo específico individual.

¹² **Clube “Zero Participações”** - em cada período são reconhecidos os alunos do 3.º ciclo que não obtiveram qualquer participação disciplinar. Surgiu como forma de reforço da importância pelo respeito das regras de convivência na sala de aula e espaço escolar. No registo de avaliação, entregue aos pais/EE, no final de cada período é colocado um carimbo, criado para o efeito, com a designação “Clube Zero Participações”;

¹³ **Projeto “Parlamento dos Jovens”** - projeto nacional e europeu para incentivar o interesse dos jovens pela participação cívica e política, para incentivar as capacidades de argumentação na defesa das ideias, com respeito pelos valores da tolerância e da formação da vontade da maioria, entre outros;

- (P) Previsão no PE da participação da escola/agrupamento em projetos relacionados com a educação e emprego, ensino e investigação e o seu impacto na sociedade:
 - Erasmus;
 - Inova;
 - Empreendedorismo;
 - Ilídio Pinho;
 - NERSANT;
- (D) Comunicação dos procedimentos e/ou objetivos/metad,
- (D) Realização das ações de formação necessárias para o cumprimento dos objetivos/metad;
- (D) Divulgação do plano de ação estratégica a toda a comunidade educativa;
- (D) Divulgação do projeto educativo a toda a comunidade educativa;
- (D) Implementação do plano de ação estratégica com base em processos e responsabilidades definidas;
- (D) Implementação do projeto educativo com base em processos e responsabilidades definidas;
- (D) Implementação do projeto educativo de forma contextualizada, ou seja, adaptado ao contexto local e aos alunos concretos da escola, que possibilite a construção de um território equilibrado, uma escola equilibrada e dinâmica, que acompanhe a sociedade em permanente mudança, e que seja capaz de fornecer produtos intensivos em conhecimento. Para este efeito dever-se-á:
 - Informar claramente os alunos sobre o que precisam de aprender, definindo as condições em que cada aluno vai aprender, como vai aprender e os critérios de avaliação;
 - Fixar, após discussão em subgrupo disciplinar, as atividades que representam a informação, o treino ou a experiência que vamos construir com os alunos, e que lhes vai permitir realizar o trajeto, atingindo o ponto de chegada (ex. explorar um vídeo; discutir/interpretar um resultado experimental; analisar uma notícia; utilizar uma apresentação; solicitar a colaboração de um agente externo à escola; explorar uma imagem; desenvolver uma investigação individual/grupo; oficina de escrita; participação em concursos/ projetos; plataforma *eLearning*...);
 - Utilizar materiais diferentes, baseados nos interesses dos alunos, e nas suas dificuldades (ex. vídeos, fichas, jogos, computador, modelos/ maquetas, par pedagógico, encaminhamento para clubes/ projetos de preparação para a vida ativa- alunos NEE com CEI...), que se ajustem às necessidades de cada aluno;
 - Aplicar modelos diferenciados de organização do trabalho - gerindo de forma flexível, dentro da margem que o programa permite, a organização do trabalho (ex. articulação de conteúdos e integração na realidade em que a comunidade se insere);

- Criar um clima social favorável na sala de aula, desafiando os alunos sem que se sintam ameaçados relativamente às suas capacidades (ex. cumprir o código de conduta, integrar o conhecimento prévio dos alunos, promover ajuda interpares e trabalho autónomo, reforço positivo, apoio do gabinete de promoção do sucesso...);
 - Aplicar diferentes dispositivos e procedimentos na avaliação dos alunos, refletindo sobre os resultados alcançados (Ex. discutir/refletir sobre os erros cometidos; dar feedback aos alunos e pais/EE com a ficha de registo intercalar e sumativa...).
- (C) Envolvimento dos coordenadores de departamento na revisão e atualização dos documentos estruturantes do funcionamento da instituição (projeto educativo; regulamento interno) tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis;
- (C) Avaliação dos procedimentos relacionados com o planeamento estratégico e a avaliação de resultados;
- (C) Avaliação do plano de ação estratégica;
- (C) Avaliação intercalar do projeto educativo;
- (C) Avaliação final do projeto educativo;
- (C) Avaliação da necessidade de revisão do regulamento interno;
- (A) Melhoria/revisão dos procedimentos relacionados com o planeamento estratégico e a avaliação de resultados;
- (A) Revisão do plano de ação estratégica;
- (A) Revisão do projeto educativo;
- (A) Revisão do regulamento interno;
- Outros.

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

Exemplos CAF

1. Implementar o planeamento e a estratégia da instituição através da fixação de prioridades, do estabelecimento de prazos, processos, projetos e de uma estrutura organizacional adequada.
2. Traduzir os objetivos estratégicos e operacionais da instituição em planos de ação e atividades relevantes para a instituição, as suas unidades orgânicas e colaboradores.
3. Desenvolver planos e programas com objetivos e resultados com indicadores para cada unidade orgânica, estabelecendo o nível de mudança que deverá ser alcançado (resultados esperados).
4. Comunicar de forma eficaz os objetivos, planos e atividades a toda a instituição (projetos escolares, planos educacionais, sociais e culturais, Carta da Qualidade, etc.).
5. Desenvolver e aplicar métodos para **monitorizar, medir e/ou avaliar** em intervalos regulares o desempenho da instituição a todos os níveis da comunidade escolar, assegurando a implementação da estratégia.
6. Desenvolver e aplicar métodos para **medir o desempenho da instituição** a todos os níveis em termos da relação entre inputs/entradas e outputs/resultados (eficiência) e entre outputs e outcomes/impactos (eficácia).
7. **Avaliar a necessidade de reorganizar e melhorar estratégias e métodos de planeamento** envolvendo as partes interessadas.

Práticas identificadas pelo Painel de Clientes CAF Educação.01

Nota: este subcritério incide essencialmente sobre o planeamento operacional (Plano Anual de Atividades, desenvolvimento dos Projetos de Escola, outros planos de ação), a monitorização da execução, a revisão dos métodos de planeamento, a comunicação interna dos planos/projetos e a avaliação dos resultados.

Ciclo PDCA:

P	Estabelecer regras, procedimentos ou objetivos/metast relacionadas com o planeamento operacional e a avaliação dos resultados
D	Comunicar e implementar as regras, procedimentos ou objetivos/metast
C	Avaliar o cumprimento das regras, procedimentos ou objetivos/metast
A	Ajustar/melhorar as regras/procedimentos ou objetivos/metast em função da avaliação (Fase C)

Exemplos de práticas:

- (P) Estabelecimento de procedimentos relacionados com o planeamento operacional e a avaliação de resultados;
- (P) Construção de um plano anual de atividades alinhado com o projeto educativo;
- (P) Planeamento operacional dos projetos de escola;
- (P) Definição de objetivos para as várias estruturas/departamentos e colaboradores;

- (D) Comunicação dos procedimentos e/ou objetivos/metast,
- (D) Realização das ações de formação necessárias para o cumprimento dos objetivos/metast;
- (D) Apresentação, por parte do(a) diretor(a), do plano anual de atividades no início do ano letivo em reunião geral de professores e na reunião de receção aos novos alunos e pais/EE (a mesa é constituída pelos seguintes elementos: diretor(a), presidente do conselho geral, chefe dos funcionários, presidente da associação de pais/EE e alunos que se destacam na comunidade escolar ou que pertencem à associação de estudantes);
- (D) Divulgação dos projetos de escola;
- (D) Implementação do plano anual de atividades com base em processos e responsabilidades definidas;
- (D) Implementação dos projetos de escola com base em processos e responsabilidades definidas;
- (C) Monitorização sistemática do plano anual de atividades;
- (C) Monitorização dos projetos de escola;
- (C) Elaboração de relatórios intercalares e finais de departamentos, de projetos/clubes, de autoavaliação, de concretização do plano de atividades anual. Os relatórios intercalares e finais dão lugar a um relatório global da escola/agrupamento, que é divulgado em conselho pedagógico e no conselho geral;
- (C) Elaboração de relatórios das atividades do PAA, com a avaliação do público-alvo e dos dinamizadores {Plataforma GARE (Gestão de Atividades e Recursos Educativos);
- (C) Avaliação intercalar do plano anual de atividades;
- (C) Avaliação final do plano anual de atividades;
- (C) Avaliação intercalar dos projetos de escola;
- (C) Avaliação final dos projetos de escola;
- (C) Elaboração de relatórios de impacto na avaliação dos alunos das medidas de promoção de sucesso (por exemplo: Programa Ancoragem, FQExame (apoio a alunos em anos de exame na disciplina de FQA), Espaço B+ (apoio à realização de TPC), Aulas de apoio, Sala de estudo, outros);
- (C) Avaliação anual do cumprimento das metas do PAA através de questionários e relatórios realizados pela gestão intermédia e grupos de trabalho;
- (C) Adoção de ciclos contínuos de Qualidade e monitorização em todos os projetos – A implementação de ciclos contínuos de qualidade pressupõe o desenvolvimento de ciclos de Deming ou de Shewhart, onde se passa pelas quatro fases de controlo processual (também conhecidas na expressão anglicana como Ciclo PDCA), a saber: o

planeamento (Plan); a execução (Do); a avaliação (Check); e o ajustamento ou revisão (Act). Esta última fase fecha o ciclo e reinicia-o na fase de planeamento;

- (C) Avaliação dos procedimentos relacionados com o planeamento operacional e a avaliação de resultados;
- (A) Melhoria/revisão dos procedimentos relacionados com o planeamento operacional e a avaliação de resultados;
- (A) Revisão do plano de anual de atividades;
- (A) Revisão dos projetos de escola;
- Outros.

Subcritério 2.4 - Planear, implementar e rever a inovação e a mudança

Exemplos CAF

1. Criar e desenvolver uma nova cultura aberta à inovação através da **formação, do benchlearning e da criação de laboratórios de aprendizagem**.
2. **Monitorizar de forma sistemática os indutores internos da mudança e as exigências externas para a inovação e mudança**. Os condutores/catalisadores internos podem, por exemplo, incluir a taxa de absentismo dos alunos/formandos e/ou o pessoal docente e administrativo, taxa de desistências, reclamação por parte dos pais e alunos. As reclamações por parte dos pais podem ser consideradas um indutor externo.
3. **Debater a modernização e a inovação planeadas e respetiva implementação** com as partes interessadas relevantes.
4. **Assegurar o desenvolvimento de um sistema de gestão da mudança eficiente** (por exemplo, projetos de benchmarking e comparações de desempenho, grupos de pilotagem/direção, relatórios de acompanhamento, implementação do PDCA, etc.).
5. **Assegurar e otimizar os recursos necessários para implementar as mudanças planeadas**.
6. **Assegurar o equilíbrio entre uma abordagem top-down e bottom-up** quando se trata de mudanças no seio da instituição.
7. **Atualizar os currículos de formação para acompanhar as inovações profissionais da sociedade**, científicas, académicas e de outra natureza.
8. **Promover a utilização das ferramentas do Governo eletrónico**, de forma a aumentar a eficácia dos serviços prestados, bem como incrementar a transparência e a interação entre a instituição de ensino e as suas partes interessadas.

Práticas identificadas pelo Painel de Clientes CAF Educação.01

Nota: este subcritério incide essencialmente sobre a estratégia de modernização, inovação, gestão da mudança e sua implementação.

Ciclo PDCA:

P	Estabelecer regras, procedimentos ou objetivos/metast relacionadas com a estratégia de modernização/inovação/gestão da mudança.
D	Comunicar e implementar as regras, procedimentos ou objetivos/metast
C	Avaliar o cumprimento das regras, procedimentos ou objetivos/metast
A	Ajustar/melhorar as regras/procedimentos ou objetivos/metast em função da avaliação (Fase C)

Exemplos de práticas:

- (P) Estabelecimento de procedimentos ou objetivos/metast relacionadas com a modernização, a inovação e a gestão da mudança;
- (P) Definição da estratégia de modernização e inovação nos seus vários documentos orientadores e departamentos da escola/agrupamento contendo:
 - Linhas de ação;
 - Condições necessárias (humanas, materiais e conceptuais) ao desenvolvimento de procedimentos de inovação e modernização;

- Formas de monitorização da implementação e do seu impacto, (monitorização contínua e avaliação sistemática de processos e procedimentos);
- (P) Definição das linhas gerais do plano de flexibilização curricular. A escola/agrupamento define um tema geral a trabalhar pela escola (todos os níveis de ensino e percursos educativos). Ex: No primeiro ciclo todas as áreas trabalham o tema e no sétimo ano as disciplinas de Educação Visual, Clube das Artes (oferta), Ciências Naturais, Físico Química, História, TIC, Geografia e Matemática. Este trabalho é feito em articulação com outra escola, existindo a possibilidade de realizar um projeto *etwinning* com a escola parceira;
- (P) Planeamento do processo de autoavaliação;
- (P) Elaboração de um plano de melhorias alinhado com a estratégia¹⁴;
- (P) Elaboração de um plano de flexibilização curricular;
- (D) Comunicação dos procedimentos e/ou objetivos/metast,
- (D) Realização das ações de formação necessárias para o cumprimento dos objetivos/metast;
- (D) Apresentação à comunidade educativa do projeto de autoavaliação da escola/agrupamento;
- (D) Apresentação à comunidade educativa do plano de melhoria da escola/agrupamento através de:
 - Sugestão 1: Sessão plenária marcada para o efeito;
 - Sugestão 2: Depois da aprovação em conselho geral o plano de melhorias é divulgado junto do conselho pedagógico, dos departamentos, dos grupos de trabalho, do conselho dos diretores de turma, dos assistentes técnicos e operacionais, dos encarregados de educação nas reuniões com os DTs e com o(a) diretor(a);
 - Sugestão 3: Apresentação e aprovação deste documento em sede de conselho pedagógico e de conselho geral. Envio do documento à associação de pais/EE. Divulgação do documento no portal da escola/agrupamento. Fixação do PM em locais de estilo.
- (D) Apresentação à comunidade educativa do plano de flexibilização curricular;
- (D) Implementação do plano de melhorias com base em processos e responsabilidades definidas;

¹⁴ O ciclo de melhoria contínua proporcionado pelo processo de autoavaliação consiste em: i) planear a autoavaliação; ii) realizar a autoavaliação; iii) elaborar plano de melhorias; iv) implementar plano de melhorias; v) avaliar a implementação das melhorias. Caso a autoavaliação seja anual a avaliação do plano de melhorias é realizada durante a autoavaliação seguinte. Caso seja realizada de 2 em 2 anos é necessário que após a aprovação do plano de melhorias seja feita a monitorização e avaliação do cumprimento do mesmo.

- (D) Implementação do plano de flexibilização curricular com base em processos e responsabilidades definidas;
- (D) Implementação da estratégia de modernização e inovação com base em processos e responsabilidades definidas;
- (D) Estabelecimento de protocolos com entidades ligadas à inovação;
- (D) Realização de práticas de *benchlearning* em diversas áreas:
 - Intercâmbios que envolvam vários parceiros europeus e de outros países (ex. PALOP) onde se partilham práticas educativas através de mobilidades de docentes e discentes (ex. “We can do it together”; “Hard-Soft Skilling: Charting your Career Path”; “Green way”);
 - Autoavaliação (ex. apresentação de comunicações e partilha de boas práticas em colóquios e congressos, participação no Projeto Qualidade XXI...);
 - Bibliotecas (reuniões concelhias mensais da rede de bibliotecas);
- (C) Realização do processo de autoavaliação da escola/agrupamento;
- (C) Monitorização/avaliação do plano de melhorias;
- (C) Monitorização/avaliação do plano de flexibilização curricular;
- (C) Monitorização/avaliação da estratégia de modernização e inovação;
- (A) Revisão do plano de melhorias;
- (A) Revisão do plano de flexibilização curricular;
- (A) Revisão da estratégia de modernização e inovação;
- Outros.

EXEMPLOS DE PRÁTICAS - CRITÉRIO 3 “PESSOAS”

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

Exemplos CAF

1. **Analisar regularmente as necessidades atuais e futuras de recursos humanos**, tendo em conta as necessidades e expectativas das partes interessadas e a estratégia da instituição.
2. **Desenvolver e implementar uma política de gestão de recursos humanos** baseada na estratégia e planeamento da instituição, tendo em conta as competências necessárias para o futuro, bem como os aspetos sociais (por exemplo, horário de trabalho flexível, licença de paternidade e maternidade, licenças sabáticas, igualdade de oportunidades, diversidade cultural e de género, emprego de pessoas deficientes).
3. **Assegurar que as competências em matéria de recursos humanos** (recrutamento, afetação de trabalhadores, desenvolvimento - dentro do quadro legal aplicável), tendo em conta a regulamentação nacional neste domínio, **estejam disponíveis para atingir a missão**, bem como o equilíbrio entre as tarefas e responsabilidades.
4. **Desenvolver e implementar uma política clara contendo critérios objetivos em relação ao recrutamento, promoção/desenvolvimento na carreira, remuneração, recompensas e atribuição de funções de gestão.**
5. **Apoiar uma cultura de desempenho** (por exemplo, implementando um sistema de remuneração/reconhecimento transparente com base nos resultados alcançados a nível individual e em equipa).
6. **Utilizar perfis de competência e a descrição de funções para recrutar e estabelecer planos de desenvolvimento pessoal para colaboradores e gestores.**
7. **Apoiar as pessoas que estão envolvidas no desenvolvimento e/ou utilização de aplicações** de novas tecnologias e implementação da administração eletrónica (por exemplo, proporcionando a esses colaboradores oportunidades de formação, diálogo, apoio, etc.).
8. **Gerir o recrutamento e o desenvolvimento de carreiras com respeito pela equidade no trabalho, igualdade de oportunidades e diversidade de aspetos** (por exemplo, género, orientação sexual, deficiências, idade, raça e religião), respeitando o plano educativo e os requisitos de segurança no ensino e formação.

Práticas identificadas pelo Painel de Clientes CAF Educação.01

Nota: este subcritério incide essencialmente sobre a política de gestão de recursos humanos (planeamento de RH, recrutamento, gestão e avaliação do desempenho, recompensa e desenvolvimento de carreiras).¹⁵

¹⁵ Considerando que o subcritério 3.2 incide sobre o desenvolvimento de competências, optou-se por não abordar este tema neste subcritério de modo a evitar a repetição de informação.

Ciclo PDCA:

P	Estabelecer regras, procedimentos ou objetivos relacionados com o planeamento de RH, o recrutamento, a gestão e avaliação do desempenho, a recompensa e o desenvolvimento das carreiras.
D	Comunicar e implementar as regras, procedimentos ou objetivos/metasp
C	Avaliar o cumprimento das regras, procedimentos ou objetivos/metasp
A	Ajustar/melhorar as regras/procedimentos ou objetivos/metasp em função da avaliação (Fase C)

Exemplos de práticas:

- (P) Estabelecimento de procedimentos ou objetivos/metasp relacionadas com o planeamento de RH, o recrutamento, a gestão e avaliação do desempenho, a recompensa e o desenvolvimento das carreiras;
- (P) Definição de “perfis de funcionalidade” para apoio à distribuição do serviço não docente, que associam capacidades de trabalho e conhecimentos;
- (P) Existência de manual de acolhimento para pessoal docente e não docente;
- (P) Existência de manuais de procedimentos sobre os vários serviços atribuídos aos AT e AO e que visam facilitar o trabalho colaborativo e a rotatividade de funções;
- (P) Construção de um manual de procedimentos (de salvaguarda), em colaboração com os assistentes técnicos (coprodução), que serve de apoio a operações simples que podem ser efetuadas na ausência do técnico competente. Para a construção do manual é solicitado a cada AT que indique que tipo de tarefas tem competência para realizar dentro das funções dos restantes AT. O Manual é adotado na ausência de colaboradores. Desta forma, reforça-se a capacidade da escola para assegurar os serviços necessários ao seu bom funcionamento;
- (D) Comunicação dos procedimentos e/ou objetivos/metasp;
- (D) Realização das ações de formação necessárias para o cumprimento dos objetivos/metasp;
- (D) Divulgação interna e implementação de procedimentos ou objetivos relacionados com o planeamento de RH, o recrutamento, a gestão e avaliação do desempenho, a recompensa e o desenvolvimento das carreiras;
- (D) Distribuição do serviço docente:
 - Análise das potencialidades e dos constrangimentos dos vários docentes na distribuição do serviço letivo e na estruturação dos horários;
 - Implementação de um plano de substituição dos docentes estando definidos critérios de distribuição de serviço;
 - Prática de permutas do serviço docente;

- (D) Distribuição do serviço não docente:
 - Implementação de um plano de substituição para não docentes, estando definidos critérios de distribuição de serviço;
 - Estabelecimento de ciclos de atividade em determinado setor, aumentando a capacidade adaptativa do pessoal não docente;
- (D) Contratação com critérios claros e objetivos e respetiva divulgação (ex: referência à lei que sustenta a contratação; existência de grelhas de análise e classificação para análise de portefólio e entrevista; critérios de avaliação de candidaturas publicados na página web da escola/agrupamento e na plataforma SIGRHE da DGAE);
- (C) Monitorização/avaliação dos critérios de distribuição do serviço docente e não docente;
- (C) Monitorização/avaliação dos procedimentos ou objetivos/metast relacionadas com o planeamento de RH, recrutamento, gestão e avaliação do desempenho, recompensa e desenvolvimento das carreiras;
- (A) Melhoria/revisão dos critérios de distribuição do serviço docente e não docente;
- (A) Melhoria/revisão dos procedimentos ou objetivos/metast relacionadas com o planeamento de RH, recrutamento, gestão e avaliação do desempenho, recompensa e desenvolvimento das carreiras;
- Outros.

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

Exemplos CAF

1. **Identificar as competências atuais das pessoas no plano individual e organizacional** e compará-las de forma sistemática tendo em vista as necessidades da instituição.
2. **Debater, estabelecer e comunicar a estratégia para o desenvolvimento de competências.** Tal inclui um plano de formação baseado nas necessidades de competências individuais e organizacionais atuais e futuras (por exemplo, com distinção entre programas de formação opcionais e obrigatórios).
3. Em sintonia com a estratégia, **desenvolver, acordar e rever planos de desenvolvimento e formação pessoal para todos os colaboradores e/ou equipas** de forma concertada, tendo em conta a acessibilidade por parte das pessoas em regime de licença de maternidade e paternidade. Os planos de desenvolvimento de competências individuais podem incluir uma entrevista de desenvolvimento dos colaboradores, a qual poderá constituir um fórum de feedback mútuo e conhecimento de expectativas.
4. Proporcionar aos alunos/formandos orientação profissional e aprendizagem ao longo da vida, e debater as diversas opções com os mesmos.
5. **Desenvolver as competências de gestão e de liderança, bem como as competências relacionais de gestão relativamente aos colaboradores da instituição, aos alunos/formandos e aos parceiros.**
6. **Liderar (orientar) e apoiar os novos colaboradores** (por exemplo, através da tutoria, coaching, aconselhamento individual).
7. **Promover a mobilidade interna e externa dos colaboradores.**
8. Desenvolver e promover **métodos de formação modernos** (por exemplo, abordagem multimédia, formação no local de trabalho, e-Learning, blended learning, investigação-ação, utilização das redes sociais, etc.).
9. **Planear ações de formação e desenvolver técnicas de comunicação nas áreas de risco, conflitos de interesses, gestão da diversidade, integração da perspetiva do género, integridade ou ética e códigos de conduta.**
10. **Avaliar os impactos, no local de trabalho, dos programas de formação e desenvolvimento** e a transferibilidade dos respetivos conteúdos através da monitorização da análise custo/benefício, da comunicação efetiva dos conteúdos de formação a todos os colaboradores da instituição, e da medição do impacto nas práticas educacionais.

Práticas identificadas pelo Painel de Clientes CAF Educação.01

Nota: este subcritério incide essencialmente sobre o desenvolvimento de competências.

Ciclo PDCA:

P	Estabelecer regras, procedimentos ou objetivos/metasp sobre o desenvolvimento de competências.
D	Comunicar e implementar as regras, procedimentos ou objetivos/metasp
C	Avaliar o cumprimento das regras, procedimentos ou objetivos/metasp
A	Ajustar/melhorar as regras/procedimentos ou objetivos/metasp em função da avaliação (Fase C)

Exemplos de práticas:

- (P) Estabelecimento de procedimentos ou objetivos/metasp relacionadas com o desenvolvimento de competências;
- (P) Elaboração de plano de formação para a comunidade escolar, articulado com o projeto educativo e plano de atividades anual, implementado por formadores internos e externos;
- (P) Elaboração de planos individuais de desenvolvimento de competências em função do resultado das ações de supervisão/intervisão pedagógica;
- (P) Definição de perfis de competência para o PND (assistentes técnicos e operacionais);
- (P) Definição de perfis de competências para o PD com base numa reflexão interna sobre o que é ser um bom professor. Exemplos de competências:
 - I. Agir de forma profissional;
 - II. Trabalhar de forma colaborativa;
 - III. Cooperar com os pais/EE;
 - IV. Planear e dar aulas;
 - V. Organizar grupos de aprendizagem;
 - VI. Avaliar os resultados das aprendizagens;
 - VII. Comunicar com os alunos e com os parceiros internos e externos;
 - VIII. Utilizar as TIC no ensino;
 - IX. Conhecimentos técnicos e pedagógicos;
- (D) Comunicação dos procedimentos e/ou objetivos/metasp;
- (D) Realização das ações de formação necessárias ao desenvolvimento das competências definidas para o PD e PND;
- (D) Desenvolvimento de competências necessárias à implementação do plano de flexibilização curricular;
- (D) Criação das “Lideranças Digitais” tendo em vista o desenvolvimento de competências digitais nos docentes (para reforço do processo de ensino) e nos discentes. Os líderes digitais são representantes dos diversos departamentos que participam em formação sobre novas pedagogias e aplicação de tecnologias, tendo assumido a responsabilidade da disseminação da formação recebida e do projeto de “Sala de Aula do Futuro”;
- (D) Disponibilização de docentes com saberes para acompanhar os colegas nas alterações em curso (ambientes educativos inovadores). Ou seja, sempre que na escola/agrupamento existam recursos humanos capazes de suprimir lacunas detetadas, recorre-se aos seus saberes/competências para “formar” os colegas. Por exemplo, para implementar a prática da supervisão/intervisão faz-se formação inicial por docentes com formação ao nível de mestrado na área;

- (D) Frequência de ações de formação que permitam acompanhar as inovações profissionais;
- (D) Formação no âmbito da implementação da sala do futuro e de metodologias ativas de aprendizagem;
- (D) Formação em *team building* para fortalecimento de lideranças internas;
- (D) Aposta na formação das estruturas intermédias para a implementação da mudança;
- (D) Apoio e acompanhamento regular aos novos colaboradores (ex. docentes e não docentes são recebidos pelo(a) diretor(a) e coordenadores; são realizadas reuniões entre docentes que lecionam as mesmas disciplinas para planificação, articulação, aferição de critérios de avaliação...);
- (D) Definição partilhada de competências e objetivos individuais entre avaliador e avaliado (pessoal não docente);
- (C) Realização da supervisão/intervisão pedagógica como via para monitorizar/avaliar as competências do pessoal docente em sala de aula;
- (C) Monitorização/avaliação do plano de formação;
- (C) Monitorização/avaliação dos procedimentos ou objetivos/metasp relacionadas com o desenvolvimento de competências;
- (C) Monitorização/avaliação da eficácia das “Lideranças digitais”;
- (A) Revisão do plano de formação;
- (A) Revisão dos procedimentos de supervisão/intervisão pedagógica;
- (A) Melhoria/revisão do processo de desenvolvimento de competências digitais nos docentes;
- (A) Melhoria/revisão dos procedimentos ou objetivos/metasp relacionadas com o desenvolvimento de competências;
- Outros.

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

Exemplos CAF

1. Promover uma **cultura de diálogo e comunicação aberta** e de encorajamento do trabalho em equipa.
2. Criar de forma proactiva um **ambiente propício à obtenção de ideias e sugestões** por parte dos colaboradores e desenvolver mecanismos apropriados (por exemplo, caixas de sugestões, grupos de trabalho, brainstorming, etc.).
3. **Envolver os colaboradores e os seus representantes (por exemplo, sindicatos) no desenvolvimento de planos, estratégias, objetivos, na conceção de processos** e na identificação e implementação de ações de melhoria.
4. **Procurar acordos/consensos entre os dirigentes e os colaboradores relativamente aos objetivos** a atingir e as formas de medir a sua concretização.
5. Realizar periodicamente **inquéritos aos trabalhadores**, publicando e dando feedback sobre os resultados e ações de melhoria.
6. Assegurar que os colaboradores tenham oportunidade de dar **feedback sobre a qualidade da gestão da liderança**.
7. Assegurar **boas condições ambientais de trabalho**, em toda a instituição, relativamente aos requisitos de saúde e segurança.
8. Assegurar que as **condições são favoráveis para se alcançar um equilíbrio razoável entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores** (por exemplo, possibilidade de adaptação do horário de trabalho), bem como prestar atenção às necessidades dos colaboradores, em regime de licença de maternidade ou paternidade, os quais devem ter também acesso a informação relevante, estarem envolvidos nos assuntos organizacionais e terem acesso a formação.
9. **Prestar especial atenção às necessidades dos colaboradores socialmente menos favorecidos e portadores de deficiência**.
10. Proporcionar sistemas e métodos adaptados para **recompensar** as pessoas de forma não financeira, (por exemplo, prestar reconhecimento público ou apoio especial para projetos).

Práticas identificadas pelo Painel de Clientes CAF Educação.01

Nota: este subcritério incide essencialmente sobre o envolvimento dos docentes e não docentes na gestão da escola e sobre as condições de trabalho.

Ciclo PDCA:

P	Estabelecer regras, procedimentos ou objetivos sobre o envolvimento dos docentes e não docentes na gestão da escola e sobre as condições de trabalho.
D	Comunicar e implementar as regras, procedimentos ou objetivos/metasp
C	Avaliar o cumprimento das regras, procedimentos ou objetivos/metasp
A	Ajustar/melhorar as regras/procedimentos ou objetivos/metasp em função da avaliação (Fase C)

Exemplos de práticas:

- (P) Estabelecimento de procedimentos ou objetivos/metasp relacionadas com o envolvimento dos docentes e não docentes na gestão da escola/agrupamento;

- (P) Estabelecimento de procedimentos ou objetivos/metasp relacionadas com as condições de trabalho;
- (D) Comunicação dos procedimentos e/ou objetivos/metasp,
- (D) Realização das ações de formação necessárias para o cumprimento dos objetivos/metasp;
- (D) Auscultação permanente da opinião dos colaboradores através de questionários, bem como em reuniões das estruturas intermédias e com o(a) diretor(a) (ex. distribuição de serviço; construção de documentos estruturantes, plano de formação, definição da oferta formativa, critérios de avaliação...);
- (D) Estabelecimento de formas flexíveis e reajustáveis de organização do trabalho a realizar, nomeadamente através da gestão dos horários do pessoal não docente (rotatividade de postos de trabalho e de turnos);
- (D) Definição de tempos comuns para o trabalho em equipa;
- (D) Afetação dos tempos da componente não letiva ao trabalho cooperativo, orientado pelo(a) coordenador(a);
- (D) Divulgação das informações e decisões fundamentais do Ministério da Educação a todo o pessoal não docente;
- (D) Publicitação do resultado dos inquéritos de satisfação aplicados aos colaboradores;
- (D) Divulgação dos resultados da escola/agrupamento dentro dos grupos/setores diretamente relacionados (não docentes, docentes);
- (D) Valorização e reconhecimento do mérito através da prática de agradecimentos públicos;
- (D) Realização de reuniões diárias entre o(a) diretor(a) e o(a) chefe dos auxiliares de ação educativa colmatando diariamente faltas de pessoal que poriam em causa o bom funcionamento da instituição;
- (D) Estabelecimento de formas flexíveis e reajustáveis de organização do trabalho do pessoal não docente, necessárias para a criação de um bom ambiente entre todos através de reuniões formais e informais tanto com o representante dos assistentes operacionais como com todos os colaboradores;
- (C) Monitorização/avaliação dos procedimentos ou objetivos/metasp relacionadas com o envolvimento dos docentes e não docentes na gestão da escola/agrupamento e sobre as condições de trabalho;
- (A) Melhoria/revisão dos procedimentos ou objetivos/metasp relacionadas com o envolvimento dos docentes e não docentes na gestão da escola/agrupamento e sobre as condições de trabalho;
- Outros.

EXEMPLOS DE PRÁTICAS - CRITÉRIO 4 “PARCERIAS E RECURSOS”

Subcritério 4.1 - Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações

Exemplos CAF

1. **Identificar parceiros-chave privados, públicos e da sociedade civil**, e a natureza das suas relações com a instituição, por exemplo, comprador prestador, fornecedor, coprodutor, fornecedor de produtos complementares e de substituição, parcerias entre instituições e empresas, entre instituições e administrações públicas, entre instituições, geminação entre instituições europeias ou outras instituições, programas de mobilidade, permutas regionais, nacionais e europeias, redes, etc.
2. **Desenvolver e gerir acordos de parceria** apropriados ou cartas de intenções tendo em conta a natureza da cooperação, bem como os diferentes aspetos da responsabilidade social, tais como o impacto socioeconómico e ambiental dos produtos e serviços prestados.
3. **Promover e organizar parcerias para a realização de tarefas específicas**, bem como desenvolver projetos e formação conjuntamente com outras instituições e organizações do setor público pertencentes ao setor da educação e a diferentes níveis institucionais.
4. **Monitorizar e avaliar de forma regular processos, resultados, impactos e o envolvimento de parcerias** gerais nos mesmos.
5. **Identificar a necessidade de parcerias público-privadas (PPP) a longo prazo** e desenvolvê-las quando apropriado.
6. **Definir as tarefas e responsabilidades de gestão das parcerias**, incluindo as funções de controlo, avaliação e revisão.
7. **Aumentar a capacidade institucional, explorando as possibilidades de estágios profissionais.**
8. **Organizar o intercâmbio de “boas práticas” com os parceiros** utilizando o *benchlearning* e o *benchmarking*.
9. **Estimular atividades na área da responsabilidade social corporativa.**
10. **Desenvolver parcerias multifacetadas, utilizando os recursos atuais da sociedade e das empresas, que contribuam para os processos educacionais dos alunos/formandos e professores/ formadores numa perspetiva de aprendizagem global.** Isto pode incluir serviços de apoio social, psicológico e médico, bem-estar público geral, associações que combatam o abandono escolar, serviços policiais, departamentos de prevenção e segurança, gabinetes de apoio aos cidadãos, associações culturais e desportivas, etc.

Práticas identificadas pelo Painel de Clientes CAF Educação.01

Nota: este subcritério incide essencialmente sobre o estabelecimento, monitorização e avaliação de parcerias.

Ciclo PDCA:

P	Estabelecer regras, procedimentos ou objetivos sobre o estabelecimento, monitorização e avaliação de parcerias.
D	Comunicar e implementar as regras, procedimentos ou objetivos/metasp
C	Avaliar o cumprimento das regras, procedimentos ou objetivos/metasp
A	Ajustar/melhorar as regras/procedimentos ou objetivos/metasp em função da avaliação (Fase C)

Exemplos de práticas:

- (P) Estabelecimento de procedimentos ou objetivos/metasp relacionadas com a criação, gestão, monitorização e avaliação de parcerias;
- (D) Comunicação dos procedimentos e/ou objetivos/metasp;
- (D) Realização das ações de formação necessárias para o cumprimento dos objetivos/metasp;
- (D) Identificação dos parceiros-chave no projeto educativo;
- (D) Estabelecimento de protocolos e acordos de cooperação/associação com:
 - Escolas congéneres para *benchmarking* e partilha de boas práticas;
 - Instituições do ensino superior para formação e integração de alunos;
 - Centros de formação para a operacionalização do plano de formação;
 - Bombeiros Municipais do concelho (co-formadores do curso de educação e formação de bombeiros) para a realização de simulacros e para formação de brigadas de 1ª intervenção, nomeadamente do PND e alunos;
 - Escola segura (delinear estratégias de prevenção; formação a alunos);
 - Associações de pais/EE;
 - Microsoft 365;
 - Conservatório de música (orquestra do agrupamento).
- (D) Estabelecimento de parcerias com empresas e instituições públicas ou privadas da região visando os seguintes objetivos:
 - Melhoria das aprendizagens dos alunos (ex.: operacionalização dos planos individuais de transição (PIT) para alunos com currículo específico individual (CEI); realização de formação em contexto de trabalho/estágio dos alunos dos cursos profissionais; deslocação de entidades à escola/agrupamento para ações de curta duração com os alunos (GNR, centro de saúde, outros);
 - Inserção no mercado de trabalho;
 - Angariação de patrocínios/apoios financeiros e económicos para a aquisição de equipamentos e melhoria das condições de vida de alunos carenciados e respetivas famílias;
 - Angariação de patrocínios/apoios para as atividades da escola/agrupamento (ex.: transporte de refeições da escola sede para outras escolas do mesmo agrupamento);
 - Participação como membros de júris nas Provas de Aptidão Profissional nos cursos profissionais.
- (D) Realização de projetos de empreendedorismo em parceria com empresas locais.
Ex:
 - Criação de uma miniempresa com alunos da escola/agrupamento e participação na Feira (I)limitada do Programa *A Empresa*, promovido pela *Junior Achievement* Portugal onde os alunos envolvidos apresentam e defendem os seus projetos perante um júri constituído por entidades ligadas à vida empresarial, representantes da autarquia, reitor da instituição anfitriã e ainda antigos alunos do Programa *A Empresa*;

- Participação da escola/agrupamento no Concurso Municipal de Ideias, promovido pela comunidade intermunicipal da região;
 - Participação da escola/agrupamento na final intermunicipal do Concurso de Ideias de Negócio, promovido pela comunidade intermunicipal da região;
 - Participação dos alunos do 1º ano de escolaridade no programa “Aprender a Empreender” da *Junior Achievement*;
- (D) Estabelecimento de parceria com a câmara municipal para facilitar a vinda dos pais/EE à escola/agrupamento, através da disponibilização de transportes;
- (D) Realização de reuniões com os empresários locais para proposta de rede escolar com vista à adequação da oferta educativa às necessidades da região;
- (D) Existência de Dia temático - dia que se promove a oferta formativa, cursos superiores e saídas profissionais em parceria com a autarquia, empresas locais e distritais, universidades e politécnicos, regimento militar distrital ou outros);
- (D) Valorização pública das parcerias em diversos eventos da escola/agrupamento;
- (D) Realização de ações de diagnóstico preventivo de saúde em parceria com o centro de saúde e o hospital distrital;
- (C) Monitorização de parcerias no âmbito dos cursos profissionais e de outras ofertas formativas, assim como na transição para a vida ativa de alunos com necessidades educativas especiais, através de:
 - Registos na caderneta de estágio e no livro de visitas no âmbito dos cursos profissionais e de outras ofertas formativas;
 - Caderneta de acompanhamento no âmbito da transição para a vida ativa de alunos com necessidades educativas especiais.Nestes documentos fica registado o trabalho desenvolvido pelos alunos, as opiniões dos intervenientes (parceiros e alunos) e a avaliação que vão obtendo ao longo do ano letivo. Estes documentos são revistos pelos parceiros e alunos regularmente de forma a serem cada vez mais úteis e simples de utilizar.
- (C) Avaliação das parcerias estabelecidas ao nível dos resultados e impacto tendo em conta os objetivos do projeto educativo através de:
 - Indicadores de desempenho (número de parcerias associadas a cada atividade; taxa de sucesso de alunos em formação em contexto de trabalho, por empresa; % de alunos contratados pelas empresas onde fizeram formação em contexto de trabalho; número de atividades desenvolvidas devido ao facto de terem associadas parcerias) e,
 - Indicadores de perceção (satisfação dos “clientes” em relação à atividade na qual participaram parceiros).
- (C) Monitorização/avaliação dos procedimentos ou objetivos/metast relacionadas com a gestão de parcerias;
- (A) Melhoria/revisão dos procedimentos ou objetivos/metast relacionadas com a gestão de parcerias;
- Outros.

Subcritério 4.2 - Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos

Exemplos CAF

1. Assegurar uma **política de informação proactiva** (relativamente à gama de serviços oferecidos, sobre a forma como a instituição é gerida, os poderes e jurisdição das várias autoridades internas e externas, a organização geral da instituição, os processos, procedimentos e deliberações, procedimentos de recurso, reuniões de representantes de turma/curso).
2. **Incentivar ativamente os alunos/formandos, ou os seus representantes legais, a organizarem-se, a expressarem as suas necessidades e exigências, e a apoiarem as suas organizações representativas.**
3. **Encorajar o envolvimento dos alunos/formandos ou dos seus representantes legais na consulta e na participação ativa nos planos de ação relacionados com o trabalho na área da qualidade da instituição e gestão da mesma, bem como nos processos de tomada de decisão (codesign e codecisão).**
4. **Definir uma estrutura para procurar ativamente ideias, sugestões e reclamações dos alunos/formandos ou dos seus representantes legais**, recolhendo-as através de meios apropriados (por exemplo, através de sondagens, grupos de consulta, questionários, caixas de reclamações, inquéritos de opinião, etc). Analisar e explorar esta informação e divulgar os respetivos resultados.
5. **Assegurar a transparência no que se refere ao funcionamento da instituição**, bem como os seus processos de tomada de decisão e resultados (por exemplo, publicação de relatórios anuais, realização de conferências de imprensa e publicação de informação na internet).
6. **Definir e acordar formas de desenvolvimento do papel dos alunos, ou dos seus representantes legais**, como coprodutores de serviços (por exemplo, sessões de informação para os alunos/formandos) e como coavaliadores (por exemplo, através de medições sistemáticas de satisfação).
7. **Desenvolver uma gestão eficaz das expetativas, explicando aos alunos/formandos que tipo de serviços podem esperar**, incluindo um conjunto de indicadores de qualidade (por exemplo, através da Carta do Aluno e declarações de serviço).
8. **Assegurar a atualização da informação sobre a evolução do comportamento individual e social dos alunos**, de forma a evitar estabelecer processos desatualizados de consulta ou produção de serviços ultrapassados.

Práticas identificadas pelo Painel de Clientes CAF Educação.01

Nota: este subcritério incide essencialmente sobre a abertura da escola ao envolvimento dos alunos e dos pais/encarregados de educação na gestão da escola, em especial na criação de condições para esse envolvimento.

Ciclo PDCA:

P	Estabelecer regras, procedimentos ou objetivos relacionados com o envolvimento dos alunos e dos pais/encarregados de educação na gestão da escola.
D	Comunicar e implementar as regras, procedimentos ou objetivos/metad
C	Avaliar o cumprimento das regras, procedimentos ou objetivos/metad
A	Ajustar/melhorar as regras/procedimentos ou objetivos/metad em função da avaliação (Fase C)

Exemplos de práticas:

- (P) Estabelecimento de procedimentos ou objetivos/metasp relacionadas com o envolvimento dos alunos e dos pais/EE na gestão da escola/agrupamento;
- (P) Existência de procedimentos para recolha de sugestões, reclamações e pedidos de informação dos alunos e pais/EE;
- (P) Existência de procedimento aprovado para o envolvimento dos alunos e encarregados de educação no planeamento estratégico (PE, PAA, PAE, Autoavaliação), integrando as suas sugestões. Este envolvimento é feito através da seguinte metodologia de trabalho:
 - É constituída uma equipa composta por docentes, não docentes, alunos e pais/EE responsável por elaborar uma proposta que é posteriormente enviada a todos os docentes, não docentes e associações de pais/EE, bem como aos representantes dos pais/EE nos conselhos de turma, para que possam introduzir/propor alterações;
 - A equipa aprecia as alterações propostas e altera o documento inicialmente elaborado;
 - O documento anterior é presente e analisado pelo conselho pedagógico que pode ou não introduzir novas alterações;
 - O documento final é aprovado pelo conselho geral que pode também propor alterações.
- (D) Comunicação dos procedimentos e/ou objetivos/metasp;
- (D) Realização das ações de formação necessárias para o cumprimento dos objetivos/metasp;
- (D) Divulgação de informação para a comunidade educativa, ex.:
 - Utilização do website da escola/agrupamento para dar a conhecer a missão, os documentos estruturantes, as boas práticas, informações e decisões da escola/agrupamento;
 - Divulgação sistemática das principais atividades e resultados alcançados no jornal escolar e na página web da escola/agrupamento;
 - Publicação anual com o resumo das principais atividades e resultados alcançados;
 - Divulgação de informação sobre os resultados da escola/agrupamento através da página dos diretores de turma, sala de professores e página web;
 - Divulgação dos resultados da escola/agrupamento dentro dos grupos/setores diretamente relacionados (alunos de diferentes níveis de ensino, associação de pais/EE, conselho geral...);

- Divulgação de informação via página web, plataforma Moodle, partilhas na *drive* (ex.: sínteses descritivas, avaliações intercalares, documentos do PAE, outros), mail institucional;
- Divulgação das ofertas educativas através da página web, folhetos e informação em placards dentro e fora da escola/agrupamento;
- (D) Reforço da importância do conselho geral, composto por alunos, pais/EE, autarquia e representante da comunidade local, em diversas atividades: organização das eleições; divulgação das suas decisões e orientações, participação dos seus membros na vida/atividades da comunidade escolar e sempre com referência aos mesmos, valorização da sua presença e intervenção nos eventos/atividades);
- (D) Envolvimento dos pais/EE através da seguinte estratégia:
 - Reflexão e definição sobre o que a escola espera dos pais/EE;
 - Diagnóstico (inquérito; *focus group*) para aferir se os pais/EE estão em condições de responder às solicitações da escola/agrupamento;
 - Definição das ações que a escola/agrupamento deve desenvolver para ajudar os pais/EE a colaborar no trabalho dos seus filhos. Ex:
 - O/A diretor(a) reúne, uma vez por período, com os pais/EE representantes das turmas;
 - A escola/agrupamento promove atividades dirigidas aos pais/EE, sobretudo executadas pelos seus filhos;
 - Os pais/EE colaboram na realização do PAA e outros documentos estruturantes em reuniões de representantes dos mesmos;
 - Os pais/EE e os avós colaboram no âmbito disciplinar como por exemplo, no ensino da História de Portugal (ex. guerra colonial), fazendo desses atores da História os autores da aula;
 - Os pais/EE são chamados a discutir em momentos informais de reflexão sobre temas atuais como a pertinência dos TPC, os rankings de escolas, a imagem que os pais têm do que é e qual a função da escola, entre outros;
 - Existência de sistema de recolha de sugestões e reclamações;
 - Dia do Encarregado de Educação - dia destinado a trazer os pais à escola onde possam participar em palestras, atividades desportivas, atividades lúdicas, assistir a sarau de talentos (dança, música, entrega de prémios) do pré-escolar ao 12º ano, sarau de ginástica e lanche convívio);
- (D) Envolvimento dos alunos. Ex:
 - Realização de reuniões trimestrais (ou sempre que solicitado) com os delegados e subdelegados das turmas no sentido de serem auscultados sobre qualquer área de interesse para os alunos (por exemplo: problemas com transportes, problemas com algum professor, horários na

- escola/agrupamento...). As propostas apresentadas por estes são implementadas sempre que consideradas pertinentes, por vezes a título experimental, para provar aos proponentes a eficácia das mesmas. Em todas estas reuniões está presente o(a) coordenador(a) do Gabinete de Gestão de Conflitos (Equipa Multidisciplinar) e o(a) diretor(a);
- Existência de provedor do aluno;
 - Existência de sistema de recolha de sugestões e reclamações dos alunos;
 - Realização de *workshops* com ex-alunos da escola/agrupamento para mostrar alguns exemplos de alunos que, entretanto, deixaram a escola/agrupamento e exercem a sua profissão ou estão a frequentar o ensino superior;
 - Realização da Semana da Saúde organizada pelos alunos do curso profissional auxiliar de saúde em parceria com o centro de saúde;
 - Dinamização do orçamento participativo através da divulgação formal do regulamento junto das turmas; orientação dos alunos para elaboração do projeto, por parte de grupo de professores; divulgação dos projetos para seleção com lugar a votação e acompanhamento do projeto com apresentação do resultado;
- (D) Incentivo à criação e colaboração com as associações de estudantes e com as associações de pais/EE, através de:
 - Divulgação de informação/legislação sobre a constituição de associações;
 - Criação de condições de trabalho através da disponibilização de espaços e apoio logístico;
 - Orientação na concretização das propostas;
 - Acolhimento de ideias/sugestões;
 - Desenvolvimento de atividades conjuntas;
 - Possibilidade de utilização da página web da escola/agrupamento, jornal escolar e programa de rádio escolar para divulgação de informação;
 - Possibilidade de integrarem propostas de atividades próprias no plano anual de atividades;
 - (D) Intervenção da associação de estudantes na vida da escola/agrupamento, através da possibilidade de apresentação de propostas de atividades para o plano anual de atividades, da participação na equipa de autoavaliação, da divulgação de atividades da escola/agrupamento e na colaboração para a implementação de inquéritos;
 - (D) Participação ativa do presidente da associação de pais/EE nas atividades da escola/agrupamento através de:
 - Participação na equipa de avaliação interna;
 - Participação na equipa responsável pela elaboração de proposta de projeto educativo;
 - Participação na equipa responsável pela elaboração do plano plurianual e anual de atividades;

- Participação no conselho geral;
 - Participação no conselho municipal de educação.
- (C) Monitorização/avaliação dos procedimentos ou objetivos/metast relacionadas com o envolvimento dos alunos e dos pais/EE na gestão da escola/agrupamento;
- (C) Realização de inquéritos de satisfação junto dos alunos e pais/EE;
- (C) Auscultação da comunidade escolar sobre o funcionamento dos serviços administrativos, serviços prestados pelos assistentes operacionais, funcionamento das aulas e atividades extracurriculares e desempenho do(a) diretor(a), subdiretor(a) e adjunto(s);
- (A) Revisão de procedimentos da escola/agrupamento em função dos resultados dos inquéritos de satisfação aplicados aos alunos e pais/EE;
- (A) Melhoria/revisão dos procedimentos ou objetivos/metast relacionadas com o envolvimento dos alunos e dos pais/EE na gestão da escola/agrupamento;
- Outros.

Subcritério 4.3 - Gerir os recursos financeiros

Exemplos CAF

1. **Assegurar que os recursos financeiros são utilizados de forma eficiente e eficaz de acordo com a estratégia e o planeamento.**
2. **Analisar os riscos e oportunidades das decisões financeiras**, numa perspetiva de curto e longo prazo.
3. Assegurar a **transparência orçamental e financeira** no seio da instituição e para fins públicos.
4. Assegurar a **gestão eficiente em termos de custo-eficácia dos recursos financeiros** utilizando sistemas financeiros eficazes de controlo e de contabilidade de custos.
5. **Introduzir sistemas de planeamento e monitorização orçamental** (por exemplo, orçamentos plurianuais, ciclos orçamentais, orçamentos por programas ou projetos e orçamentos para a energia, incluindo a dimensão de género e a igualdade entre homens e mulheres).
6. **Delegar e descentralizar responsabilidades financeiras** de forma equilibrada com controlo financeiro.
7. **Basear as decisões sobre investimentos e o controlo financeiro em análises de custo benefício, sustentabilidade, ética e políticas antifraude.**
8. **Incluir nos documentos orçamentais dados referentes ao desempenho eficiente e eficaz e benchmarks**, tais como informação sobre os objetivos em termos de resultados e impactos.

Práticas identificadas pelo Painel de Clientes CAF Educação.01

Nota: este subcritério incide essencialmente sobre a forma como a escola gere os recursos financeiros, como planeia e monitoriza a sua utilização.

Ciclo PDCA:

P	Estabelecer regras, procedimentos ou objetivos relacionados com a gestão de recursos financeiros.
D	Comunicar e implementar as regras, procedimentos ou objetivos/metasp
C	Avaliar o cumprimento das regras, procedimentos ou objetivos/metasp
A	Ajustar/melhorar as regras/procedimentos ou objetivos/metasp em função da avaliação (Fase C)

Exemplos de práticas:

- (P) Estabelecimento de procedimentos ou objetivos/metasp relacionadas com a gestão de recursos financeiros;
- (P) Elaboração do orçamento anual em função do plano anual de atividades e recursos disponíveis;
- (P) Apresentação da proposta de orçamento ao conselho geral;
- (P) Existência de um modelo de planificação das atividades, tendo por base o existente na Plataforma do Inovar +. O registo dos custos envolvidos permite uma planificação orçamental atempada;
- (P) Existência de procedimentos formais definidos para as várias etapas do processo aquisitivo;

- (P) Apresentação no plano anual de atividades dos custos das atividades afetos a cada Departamento ou outra estrutura intermédia;
- (D) Comunicação dos procedimentos e/ou objetivos/metast;
- (D) Realização das ações de formação necessárias para o cumprimento dos objetivos/metast;
- (D) Gestão integrada de projetos e disponibilidades financeiras ao nível do Desporto Escolar; Projeto de Educação para a Saúde; Plano Nacional de Leitura; Clube Europeu; *Comenius*; Cursos profissionalizantes. A gestão integrada de receitas permite o desenvolvimento de projetos com financiamento do Estado de Fundos Europeus, que cumprem o previsto no projeto educativo;
- (D) Apresentação do custo da atividade e fonte de receita na submissão de cada atividade na Plataforma GARE;
- (D) Levantamento das necessidades em cada curso profissional realizado pelo(a) diretor(a) de curso que ausculta cada professor envolvido/grupo disciplinar;
- (C) Elaboração anual da conta de gerência;
- (C) Elaboração de relatórios de execução financeira por parte de cada departamento em função do previsto no plano anual de atividades;
- (C) Apresentação explicativa da conta de gerência ao conselho geral;
- (C) Monitorização/avaliação dos procedimentos ou objetivos/metast relacionadas com a gestão de recursos financeiros;
- (A) Melhoria/revisão dos procedimentos ou objetivos/metast relacionadas com a gestão de recursos financeiros;
- Outros.

Subcritério 4.4 - Gerir o conhecimento e a informação

Exemplos CAF

1. **Desenvolver um sistema de processos para a gestão, armazenamento e avaliação da informação e conhecimento** no seio da instituição em conformidade com os objetivos operacionais e estratégicos.
2. **Assegurar que a informação relevante disponível no exterior seja recolhida, processada, utilizada eficazmente e armazenada.**
3. **Monitorizar regularmente a informação e o conhecimento da instituição**, assegurando a sua relevância, exatidão e fiabilidade da mesma, articulando-a com o planeamento estratégico e com as necessidades atuais e futuras das partes interessadas.
4. **Desenvolver canais internos para assegurar que todos os colaboradores da instituição tenham acesso à informação e conhecimento necessários** (materiais educacionais, materiais de apoio relacionados com a formação contínua, dados, etc.), incluindo os que dizem respeito às mudanças internas e melhorias de processos, de acordo com as atividades/tarefas atribuídas. Estes canais internos podem ser: intranet, newsletters, boletins, campus digitais, escolas virtuais, sistemas de gestão de ensino etc.
5. **Assegurar a transferência permanente do conhecimento entre os colaboradores da instituição** (por exemplo, aconselhamento, tutoria, manuais escritos).
6. **Assegurar o acesso e a permuta de informação fiável e relevante e de dados com todas as partes interessadas de forma sistemática, prática e acessível**, tendo em conta as necessidades específicas de todos os membros da sociedade tais como pessoas idosas, pessoas deficientes, etc.
7. **Assegurar que a informação-chave e o conhecimento dos colaboradores permaneçam na instituição**, na eventualidade de estes deixarem de exercer funções na mesma.

Práticas identificadas pelo Painel de Clientes CAF Educação.01

Nota: este subcritério incide essencialmente sobre a gestão do conhecimento entre os colaboradores/estruturas da escola, a comunicação interna, a recolha, disponibilização e permuta de informação com o exterior/partes interessadas¹⁶.

Ciclo PDCA:

P	Estabelecer regras, procedimentos ou objetivos relacionados com a gestão do conhecimento entre os colaboradores/estruturas da escola, a comunicação interna, a recolha, disponibilização e permuta de informação com o exterior/partes interessadas.
D	Comunicar e implementar as regras, procedimentos ou objetivos/metast
C	Avaliar o cumprimento das regras, procedimentos ou objetivos/metast
A	Ajustar/melhorar as regras/procedimentos ou objetivos/metast em função da avaliação (Fase C)

Exemplos de práticas:

- (P) Estabelecimento de procedimentos ou objetivos/metast relacionadas com a gestão do conhecimento entre os colaboradores/estruturas da escola/agrupamento, a

¹⁶ Considerando que o subcritério 5.2 aborda com mais detalhe a questão da comunicação com alunos e pais/EE, optou-se por excluir deste subcritério a divulgação de informação e o atendimento dirigido a estes públicos.

- comunicação interna, a recolha, disponibilização e permuta de informação com o exterior/partes interessadas;
- (D) Comunicação dos procedimentos e/ou objetivos/metast;
 - (D) Realização das ações de formação necessárias para o cumprimento dos objetivos/metast;
 - (D) Utilização de diversos suportes de apoio à comunicação (Moodle; painéis informativos; página da escola/agrupamento; newsletter; jornal);
 - (D) Gestão normalizada de documentos;
 - (D) Implementação das plataformas de informação Moodle, SIGE e INOVAR, com oferta de ações de formação para utilizadores;
 - (D) Existência de uma equipa de comunicação;
 - (D) Documentos estruturantes da escola/agrupamento no *website*;
 - (D) Divulgação dos conteúdos discutidos nas reuniões de conselho pedagógico;
 - (D) Existência de *email* institucional;
 - (D) Existência de uma equipa de manutenção da página Web, *newsletters* e *blog* das bibliotecas e *Facebook* da escola/agrupamento;
 - (D) Existência de GIAE *online* (Gestão Integrada para Administração Escolar), para além de ser uma plataforma de administração é também uma plataforma de informação para os alunos e pais/EE. Permite aos pais/EE consultarem (saldo, extrato, ementas, faltas, movimentos de entrada e saída da escola/agrupamento), adquirir refeições, sumários disponibilizados pelos professores;
 - (C) Monitorização/avaliação dos procedimentos ou objetivos/metast relacionadas com a gestão do conhecimento entre os colaboradores/estruturas da escola/agrupamento, a comunicação interna, a recolha, disponibilização e permuta de informação com o exterior/partes interessadas;
 - (A) Melhoria/revisão dos procedimentos ou objetivos/metast relacionadas com a gestão do conhecimento entre os colaboradores/estruturas da escola/agrupamento, a comunicação interna, a recolha, disponibilização e permuta de informação com o exterior/partes interessadas;
 - Outros.

Subcritério 4.5 - Gerir os recursos tecnológicos

Exemplos CAF

- 1. Conceber a gestão das tecnologias em conformidade com os objetivos operacionais e estratégicos.**
- 2. Implementar, monitorizar e avaliar o custo eficácia da tecnologia utilizada.** O tempo de retorno do investimento deverá ser suficientemente curto e deverá haver métricas fiáveis para o mesmo.
- 3. Garantir uma utilização segura, eficaz e eficiente da tecnologia,** com particular atenção para as aptidões e capacidades das pessoas.
- 4. Utilizar eficientemente** tecnologias apropriadas para: i) **Gerir tarefas e projetos;** ii) **Gerir o conhecimento;** iii) **Apoiar atividades de aprendizagem e melhoria;** iv) **Apoiar a interação com as partes interessadas e os parceiros;** v) **Apoiar o desenvolvimento e a manutenção de redes internas e externas;** vi) **Apoiar a gestão financeira;** vii) **Apoiar a interação e a comunicação no seio da instituição;** viii) **Apoiar as interações com os clientes/alunos.**
- 5. Definir como as TIC podem ser utilizadas para melhorar a prestação de serviços,** por exemplo, utilizando o método de Arquitetura Corporativa (*Enterprise Architecture*) para a gestão da informação na administração pública.
- 6. Adotar a estrutura das TIC e os recursos necessários para prestar serviços online inteligentes e eficazes,** de forma a melhorar a prestação de serviços aos alunos/formandos.
- 7. Estar permanentemente atento às inovações tecnológicas e à revisão da política,** em caso de necessidade.
- 8. Ter em conta o impacto socioeconómico e ambiental das TIC,** como por exemplo, a gestão do desperdício de cartuchos de toner, e a acessibilidade reduzida dos utilizadores que não usam meios eletrónicos.
- 9. Desenvolver, implementar e avaliar soluções para aprendizagem e literacia digital e para “arenas” de aprendizagem** (tais como, palestras/aulas baseadas na web, acessíveis aos alunos/formandos inscritos e ao público), de modo a apoiar os principais processos de aprendizagem da instituição.

Práticas identificadas pelo Painel de Clientes CAF Educação.01

Nota: este subcritério incide essencialmente sobre a gestão das tecnologias e a forma como estas podem apoiar os diversos processos da escola, desde os processos de suporte ao processo ensino-aprendizagem.

Ciclo PDCA:

P	Estabelecer regras, procedimentos ou objetivos relacionados com a gestão das tecnologias e a forma como estas podem apoiar os diversos processos da escola, desde os processos de suporte ao processo ensino-aprendizagem.
D	Comunicar e implementar as regras, procedimentos ou objetivos/metasp
C	Avaliar o cumprimento das regras, procedimentos ou objetivos/metasp
A	Ajustar/melhorar as regras/procedimentos ou objetivos/metasp em função da avaliação (Fase C)

Exemplos de práticas:

- (P) Estabelecimento de procedimentos ou objetivos/metapas relacionadas com a gestão das tecnologias e a forma como estas podem apoiar os diversos processos da escola/agrupamento, desde os processos de suporte ao processo ensino-aprendizagem;
- (P) Atribuição de tempos da componente não letiva aos docentes do “grupo de recrutamento” TIC para apoiar e colaborar com os utilizadores, ajudando-os nas dificuldades encontradas, bem como para verificação dos equipamentos e deteção/resolução de avarias;
- (P) Existência de uma equipa de manutenção de recursos tecnológicos;
- (D) Comunicação dos procedimentos e/ou objetivos/metapas;
- (D) Utilização das tecnologias no processo ensino-aprendizagem, como suporte à criação de ambientes educativos inovadores. Ex:
 - Sala de Aula do Futuro – sala devidamente equipada tecnologicamente que permite ser um laboratório de mobilização para a implementação em toda a escola/agrupamento de metodologias ativas e práticas inovadoras, sustentadas, ou não, no trabalho de projeto, com recurso às novas tecnologias. O recurso às novas tecnologias permite um trabalho colaborativo, em rede, que ultrapassa os limites da sala de aula, bem como o desenvolvimento das competências do séc. XXI;
 - *Classroom on wheels* – projeto desenvolvido na sequência da inauguração da sala de aula do futuro, cujo investimento financeiro levou à tomada de consciência da impossibilidade de implementar uma sala de aula do futuro em cada um dos estabelecimentos de ensino que integram o AE. Optou-se pela criação de 2 kits (malas com rodas) capazes de transportar os diversos equipamentos portáteis disponíveis na Sala de Aula do Futuro, a serem requisitados pelos diversos professores, promovendo, desta forma, a igualdade de oportunidades, por um lado, e a contaminação das estratégias desenvolvidas e das metodologias implementadas na sala de aula do futuro numa sala de aula regular. Com estes kits, facilmente se transforma uma sala de aula regular num ambiente educativo interativo e inovador;
 - Projeto DNA (Desenvolvendo Novas Abordagens) – com este projeto pretende-se explorar novas abordagens educativas, baseadas em metodologias ativas e inovadoras, que incorporarão as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), catalisadoras da partilha de saberes, das boas práticas e da promoção do sucesso dos alunos;
 - Utilização de quadros interativos;
 - Utilização de manuais digitais;

- (D) Realização das ações de formação necessárias para o cumprimento dos objetivos/metasp;
- (D) Disponibilidade permanente da equipa de gestão de recursos tecnológicos;
- (D) Gestão da organização escolar em universo multiplataformas – INOVAR (gestão de alunos e consulta pelos encarregados de educação); JPM (gestão contabilística e patrimonial); ASE; Multiatas; Clouds diversas (Google Drive, Dropbox, OneDrive); App para tratamento dos dados de Indisciplina; GIAE; Aplicação específica para a co construção do plano anual de atividades; Aplicação para a requisição de recursos físicos e materiais; Plataforma de apoio ao processo ensino-aprendizagem (Moodle), entre outros;
- (D) Existência de sistemas de informação integrados em rede com correio eletrónico, virtualização dos postos de trabalho, redes informáticas, página eletrónica;
- (D) Utilização, por parte dos serviços administrativos, de tecnologias para apoiar a gestão e a melhoria dos processos de administração escolar (JPM, GPV, SIGE, outros) e correio eletrónico;
- (D) Existência de clubes de rádio, jornalismo e televisão, contando com a participação dos alunos com NEE;
- (D) Substituição de suportes impressos por suportes digitais;
- (D) Utilização de plataformas digitais para avaliar as atividades da escola/agrupamento;
- (C) Monitorização/avaliação dos procedimentos ou objetivos/metasp relacionadas com a gestão das tecnologias e a forma como estas podem apoiar os diversos processos da escola/agrupamento, desde os processos de suporte ao processo ensino-aprendizagem;
- (C) Monitorização/avaliação da Sala de Aula do Futuro/*Classroom on wheels/ Projeto DNA/outros*;
- (A) Melhoria/revisão dos procedimentos ou objetivos/metasp relacionadas com a gestão das tecnologias e a forma como estas podem apoiar os diversos processos da escola/agrupamento, desde os processos de suporte ao processo ensino-aprendizagem;
- (A) Introdução de melhorias na gestão da Sala de Aula do Futuro/*Classroom on wheels/Projeto DNA/outros*;
- Outros.

Subcritério 4.6 - Gerir os recursos materiais

Exemplos CAF

1. **Equilibrar a eficiência e a adequação das infraestruturas com as necessidades e expectativas dos colaboradores e alunos/formandos** (por exemplo, centralização versus descentralização dos escritórios, gabinetes/centros de informação e serviços, alocação de gabinetes, reorganização de cursos, acessibilidade através de transporte público, etc.). Além disso, devem ser tidas em consideração as necessidades dos alunos/formandos após o horário escolar.
2. **Assegurar a utilização segura, eficaz e eficiente das instalações** (por exemplo, gabinetes em espaço aberto ou fechado, gabinetes móveis, laboratórios, workshops, etc.) baseada em objetivos operacionais e estratégicos, tendo em conta as necessidades individuais dos colaboradores, cultura local, constrangimentos físicos e as medidas de política interna no âmbito da saúde e segurança.
3. **Assegurar uma utilização eficiente e eficaz dos edifícios, equipamentos**, em particular dos equipamentos tecnológicos e dos fornecimentos, tendo em conta os objetivos operacionais e estratégicos, as necessidades individuais dos alunos/formandos, pais, colaboradores e outros utilizadores, considerando também a cultura local e os constrangimentos físicos prevalecentes.
4. **Assegurar que a utilização dos recursos energéticos e meios de transporte e a sua otimização seja feita de forma eficiente, eficaz e sustentável.**
5. **Assegurar a existência de acessos adequados aos edifícios** de modo a satisfazer as necessidades específicas e expectativas dos colaboradores, alunos/formandos e outros utilizadores (por exemplo, acesso de deficientes a instalações sanitárias, parques de estacionamento ou transportes públicos).
6. **Assegurar e monitorizar a manutenção eficaz dos edifícios, equipamentos /instalações** no respeitante aos padrões ambientais e a uma maior eficiência em termos de custo-eficácia.
7. **Desenvolver uma política integrada para gestão dos ativos materiais**, incluindo a sua reciclagem/tratamento, por exemplo, através da gestão direta ou da subcontratação.
8. **Colocar as instalações/equipamentos ao dispor da comunidade local.**

Práticas identificadas pelo Painel de Clientes CAF Educação.01

Nota: este subcritério incide essencialmente sobre a forma como a escola gere os recursos materiais (materiais pedagógicos, equipamentos, instalações), recursos energéticos e meios de transporte, como planeia e monitoriza a sua utilização.

Ciclo PDCA:

P	Estabelecer regras, procedimentos ou objetivos relacionados com a gestão dos recursos materiais.
D	Comunicar e implementar as regras, procedimentos ou objetivos/metast
C	Avaliar o cumprimento das regras, procedimentos ou objetivos/metast
A	Ajustar/melhorar as regras/procedimentos ou objetivos/metast em função da avaliação (Fase C)

Exemplos de práticas:

- (P) Estabelecimento de procedimentos ou objetivos/metast relacionadas com a gestão dos recursos materiais;
- (P) Existência de procedimento para requisição de material;
- (P) Existência de manual de procedimentos para a gestão patrimonial;

- (P) Existência de manual de boas práticas para a poupança de recursos energéticos;
- (P) Existência de plano de emergência;
- (P) Existência de plano de melhoria das acessibilidades;
- (P) Existência de plano para dinamização das instalações junto da comunidade;
- (P) Existência de manual de procedimentos para a limpeza das instalações;
- (D) Comunicação dos procedimentos e/ou objetivos/metastas;
- (D) Realização das ações de formação necessárias para o cumprimento dos objetivos/metastas;
- (D) Instalação de portas corta-fogo nos laboratórios;
- (D) Utilização otimizada dos espaços da escola/agrupamento, equipamentos e outros recursos, utilizando a plataforma GARE para a coordenação da grande diversidade de atividades;
- (D) Realização de simulacros de incêndio/catástrofes naturais;
- (D) Criação de novas acessibilidades para acesso de pessoas com mobilidade reduzida (elevadores, WC adaptado, rampas, elevador, identificação das salas com fita impressa em Braille, lugar de estacionamento para pessoas com deficiência);
- (D) Implementação dos Projeto Eco-Escola (recolha de pilhas, roupa, equipamentos eletrônicos/informáticos e outros);
- (D) Disponibilização de recursos à comunidade, designadamente através do aluguer ou cedência de instalações a instituições locais;
- (D) Adaptação dos laboratórios e oficinas face às necessidades dos alunos com necessidades educativas especiais;
- (D) Limpeza permanente das mesas das salas de aula após cada bloco de aula;
- (D) O pessoal docente propõe no seu departamento/grupo disciplinar, ou junto do gabinete do diretor(a), a aquisição de recursos para utilizar com os seus alunos através das atas e requisições de material (relação de necessidades);
- (D) Realização de ações de sensibilização para a boa gestão dos desperdícios;
- (D) Participação em projetos que promovem a reciclagem;
- (D) Divulgação dos equipamentos adquiridos e obra realizada;
- (C) Elaboração de relatórios por parte dos diretores de instalações;
- (C) Levantamento, no final de cada ano letivo, das necessidades de melhoria nos domínios organizacionais e físicos;
- (C) Monitorização regular, através de questionário, da adequação e eficácia dos materiais e dos recursos didáticos utilizados;

- (C) Monitorização/avaliação dos procedimentos ou objetivos/metast relacionadas com a gestão dos recursos materiais;
- (A) Melhoria/revisão dos procedimentos ou objetivos/metast relacionadas com a gestão dos recursos materiais;
- Outros.

EXEMPLOS DE PRÁTICAS - CRITÉRIO 5 “PROCESSOS”

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

Exemplos CAF

1. **Identificar, mapear e documentar os processos-chave da instituição** de forma regular, de modo a assegurar que estes apoiam os objetivos/metastratégicas.
2. **Identificar os “donos” dos processos e atribuir-lhes responsabilidades.**
3. **Analisar e avaliar os processos, os riscos e fatores críticos de sucesso** tendo em consideração os objetivos da instituição e o respetivo ambiente em mudança.
4. **Assegurar que os processos que apoiam os objetivos estratégicos são planeados e geridos de modo a alcançar os objetivos estabelecidos.**
5. **Envolver todo o pessoal da escola, e outras partes interessadas externas, na conceção e melhoria dos processos** tendo como base as medições dos mesmos em termos de eficiência, eficácia, resultados e impactos.
6. **Alocar recursos aos processos tendo como base a importância relativa da sua relevância** para os objetivos estratégicos da instituição.
7. **Simplificar os processos da instituição** de forma regular, propondo alterações nos requisitos legais, se necessário.
8. **Fixar objetivos de desempenho orientados para os alunos e implementar indicadores de desempenho para monitorizar a eficácia dos processos** (por exemplo, “os contratos de aprendizagem” servem para apoiar os professores, estudantes e famílias a partilharem a responsabilidade de modo a atingir os resultados, impactos e efeitos desejados. Além disso, contribuem para aumentar a responsabilidade e proporcionam feedback aos estudantes/famílias no que concerne ao progresso alcançado na satisfação dos objetivos acordados).
9. **Monitorizar e avaliar o impacto das TIC e dos serviços online nos processos da instituição** (por exemplo, em termos de eficiência, qualidade, eficácia).
10. **Inovar processos, tendo como base o bench learning regular ao nível local, nacional e internacional,** com particular enfoque nos obstáculos à inovação e nos recursos necessários.

Práticas identificadas pelo Painel de Clientes CAF Educação.01

Nota: Este subcritério incide sobre os processos-chave da escola (ou principais), designadamente o “Processo ensino-aprendizagem”, o “Processo cívico” (atitudes, valores, cidadania, participação) e outros que a escola identifique relacionados com os alunos (ex. Processo “Acolhimento dos alunos”; Processo “Segurança no espaço escolar”; Processo “Disciplina e bem-estar”; Processo “Orientação Vocacional”...). Inclui a forma como a escola identifica, gere, monitoriza, avalia e melhora estes processos (Ciclo PDCA).

Ciclo PDCA:

P	Estabelecer regras, procedimentos ou objetivos/metast relacionados com a gestão dos processos-chave da escola.
D	Comunicar e implementar as regras, procedimentos ou objetivos/metast
C	Avaliar o cumprimento das regras, procedimentos ou objetivos/metast
A	Ajustar/melhorar as regras/procedimentos ou objetivos/metast em função da avaliação (Fase C)

Exemplos de práticas:

1) PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM

Planeamento do processo ensino-aprendizagem:

- (P) Estabelecimento de procedimentos ou objetivos/metast relacionadas com a gestão do processo ensino-aprendizagem;
- (P) Promoção da reflexão sobre o que é ser um bom professor, recolhendo, para este efeito, a opinião de professores, alunos e pais/EE sobre o que estes esperam da escola e dos professores.
 - Ex: ser bom professor é, também, estar atento às diferentes necessidades dos alunos garantido as mesmas oportunidades de aprendizagens num clima social favorável. É aquele que adapta estratégias e aceita a observação da sala de aula como forma de aperfeiçoar a forma de ensinar.
Com base na ideia consensualizada do que é ser um bom professor, a escola/agrupamento tem definidas regras para a supervisão, por forma a garantir que esta se constitua como uma oportunidade para o desenvolvimento de competências por parte dos docentes e melhoria dos resultados dos alunos.
- (P) Criação de uma Framework de Desenvolvimento Pedagógico da Organização Escolar – diagnóstico da realidade das aulas e de como os alunos vêm o processo ensino-aprendizagem. Esta Framework constitui um suporte para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem e um apoio à monitorização do espaço de sala de aula e das relações pedagógicas estabelecidas. É composta por um conjunto de indicadores sobre o modo como os professores ensinam e os alunos aprendem, que se materializam sob a forma de questionário, a ser respondido por todos os professores e alunos;
- (P) Promoção da adoção de práticas de diferenciação pedagógica e de supervisão/intervisão em sala de aula através da sensibilização dos docentes no início do ano letivo:
 - Sugestão 1: o conceito de diferenciação pedagógica foi desmistificado e os professores ficaram motivados para continuarem a utilizar esta prática na

- atividade letiva, numa comunicação proferida por uma formadora integrada no Plano de Promoção do Sucesso Educativo;
- Sugestão 2: foi realizado um *workshop* sobre supervisão/intervisão por uma formadora da escola/agrupamento para que o ciclo de supervisão possa ser devidamente consolidado.
 - (P) Definição de orientações e práticas de promoção da diferenciação pedagógica de modo a que esta não fique inteiramente dependente da opção do professor. Ex:
 - Equipa de constituição de turmas;
 - Caracterização da turma (início do ano);
 - Avaliação de diagnóstico;
 - Apoios (plano de ação estratégica e outros previstos em diversos planos de ação; projeto de estímulo à melhoria da aprendizagem; aprendizagem individual quando necessário, incluindo as necessidades de educação especial);
 - Disponibilização de recursos humanos e equipamentos (par pedagógico, técnicos de orientação e aconselhamento, integração de outros projetos externos no apoio aos alunos);
 - Os professores dos subgrupos disciplinares de cada departamento colaboram com os diretores de turma e os representantes dos pais/EE e, quando possível, elaboram conteúdos para as turmas que lhes foram atribuídas.
 - (P) Os critérios de avaliação e instrumentos de avaliação são discutidos e ajustados pelos professores dos grupos pedagógicos e divulgados aos alunos e encarregados de educação em suporte de papel e anotado em sumário de aula. Em certas disciplinas, principalmente as que não estão sujeitas a exame nacional ou as que têm uma parte dedicada à atividade experimental/ laboratorial, é incluído na avaliação, para além dos testes, o desempenho na componente prática (realização de atividades laboratoriais), a elaboração de relatórios e a apresentação de comunicações. Noutras disciplinas a avaliação do aluno engloba também a compreensão e a expressão oral, enquanto noutras é contabilizado todo o trabalho realizado na sala de aula;
 - (P) Definição de critérios para o Quadro de Mérito;
 - (P) Definição de critérios de reconhecimento para os alunos;
 - (P) Em alguns casos, principalmente em disciplinas não sujeitas a exame nacional, há um maior envolvimento dos alunos no planeamento do processo ensino-aprendizagem em sala de aula, nomeadamente, acordando em conjunto as metodologias de trabalho e os critérios de avaliação.

Execução do processo ensino-aprendizagem

- (D) Comunicação dos procedimentos e/ou objetivos/metast aos alunos;
- (D) Realização de ações de formação (docentes) necessárias para o cumprimento dos objetivos/metast;
- (D) Implementação do trabalho colaborativo entre docentes em contexto de prática letiva;
- (D) Existência de grelhas de registo do percurso dos alunos: pós-secundário ou com NEE;
- (D) Os professores desenvolvem o trabalho em equipa, trocando experiências da sua prática letiva nas reuniões de planificação de nível;
- (D) Os professores dão a conhecer aos alunos o programa da disciplina e a planificação da mesma;
- (D) Coordenação entre diretores de cursos profissionais no sentido de enriquecer as práticas de ensino com materiais inovadores;
- (D) Reuniões com os pais/EE para acompanhamento do processo de ensino-aprendizagem;
- (D) Implementação de programas pedagógicos específicos:
 - Aulas de recuperação e apoio educativo organizadas por grupos de nível;
 - Programa de tutorias para os alunos em risco de abandono escolar, por terem repetências e desorganização familiar, com o suporte/apoio de um professor para um ou dois alunos proporcionando aos alunos o desenvolvimento de um comportamento assertivo e conducente ao sucesso escolar;
 - Programa Ancoragem - apoio individualizado a pequenos grupos de alunos do 2º e 1º ano que apresentem atrasos significativos na aprendizagem em sala de aula;
- (D) Práticas pedagógicas em sala de aula. Ex:
 - Sala de Aula do Futuro;
 - *Classroom on wheels*;
 - Utilização de manuais digitais;
 - Utilização de *smartphones* em sala de aula para pesquisas;
 - Sala de aula invertida (*flipped classroom*);
 - Aprendizagem por Projeto (*Project Based Learning*);
 - Aprendizagem baseada em Problemas (*Problem Based Learning*);
 - Técnica do pensamento divergente (*Design thinking learning*);

- Trabalho prático: desenhos experimentais, trabalhos científicos, exposições artísticas, protótipos, gráficos matemáticos, ensaios, poesias, cronologias, coreografias, debates, outros;
- Elaboração de planos individuais de aprendizagem;
- Criação de grupos de trabalho baseados nos interesses dos alunos;
- Realização de apresentações de temas a turmas do 1º ou do 2º ciclo por parte de alunos mais velhos;
- Outras.
- (D) Divulgação e reconhecimento do desempenho dos alunos:
 - Atribuição de prémios de mérito e excelência, de modo a reconhecer excelentes desempenhos ao nível das áreas de conhecimento, das áreas das expressões artísticas e físico-motoras, da participação em projetos de empreendedorismo, de responsabilidade social ou outros;
 - Reconhecimento dos alunos do 3.º ciclo sem avaliação inferior a três de forma a motivá-los para a melhoria do seu desempenho, através da constituição do Clube “Zero Negas”. No registo de avaliação entregue aos encarregados de educação no final de cada período é colocado um carimbo, criado para o efeito, com a designação “Clube Zero Negas”;
 - Realização de concurso de talentos;
 - Exposição de trabalhos dos alunos.

Monitorização e avaliação do processo Ensino-Aprendizagem:

- (C) Implementação da supervisão/intervisão pedagógica;
- (C) Monitorização do processo ensino-aprendizagem em reuniões de departamento/grupo, sala de aula, reuniões de subgrupo e de CT, baseada sobretudo nas planificações, metas/cumprimento de programas e na análise de resultados internos e externos (académicos, igualdade de oportunidades na aprendizagem, risco de abandono...);
- (C) O(a) coordenador(a) de departamento/grupo disciplinar/projeto analisa com os professores da sua equipa a forma como está a decorrer o processo de ensino-aprendizagem e a melhor forma de atuar para atingir os objetivos nas reuniões de grupo disciplinar e ano/nível;
- (C) Aplicação de questionários elaborados pela Comissão de Avaliação Interna (ou equivalente) a alunos e professores para o Projeto Framework de Desenvolvimento

Pedagógico da escola/agrupamento promovendo uma atitude de permanente reflexão sobre a prática letiva com vista à sua melhoria e atualização;¹⁷

- (C) As reuniões previstas em conselho pedagógico (de departamento, de grupos pedagógicos e de grupos de nível) e no conselho de diretores de turma (conselhos de turma) que se realizam, ao longo do ano, têm sempre em conta uma avaliação sistemática da forma como está a decorrer o processo educativo dos alunos e a introdução das correções necessárias que ficam anotadas em atas próprias;
- (C) Identificação regular das condições consideradas determinantes para os resultados do processo ensino-aprendizagem, nomeadamente o sucesso escolar dos alunos, com a consequente correção e desvios verificados. Esta prática operacionaliza-se na equipa de autoavaliação (execução de planos de ação de melhoria) e na prática corrente dos Departamentos e diversas estruturas curriculares da escola/agrupamento;
- (C) Balanço das aprendizagens nas reuniões intercalares com base na avaliação diagnóstica (conselhos de turma);
- (C) Avaliação da prática letiva *versus* resultados com base nos boletins estatísticos;
- (C) Monitorização das medidas de promoção de sucesso escolar e reorientação de medidas;
- (C) Divulgação de resultados académicos e reflexão partilhada;
- (C) Reuniões com os pais/EE para acompanhamento dos progressos dos alunos e dos resultados do processo de ensino-aprendizagem;
- (C) Monitorização/avaliação dos procedimentos ou objetivos/metapas relacionadas com o processo ensino-aprendizagem;

¹⁷ **Projeto Framework de Desenvolvimento Pedagógico** - constitui um diagnóstico que permite constatar a realidade das aulas realizadas na escola/agrupamento e como os alunos vêm o processo ensino-aprendizagem.

O projeto baseia-se na aplicação de inquéritos aos alunos e professores sobre o processo ensino-aprendizagem. Os resultados dos inquéritos são apresentados em conselho pedagógico e todos os grupos pedagógicos analisam e retiram conclusões da análise.

Os docentes apercebem-se que em vários aspetos as respostas dos alunos divergem das respostas dos professores enquanto outras têm uma grande percentagem de concordância.

A análise do grau de concordância, em determinados aspetos, pode levar a concluir que os processos, para o bom funcionamento das aulas com vista ao sucesso, estão bem interiorizados. Outros aspetos em que há discordância entre as respostas dos alunos e dos professores têm de ter, por parte do(a) diretor(a) e do conselho pedagógico, uma atenção especial e a sua análise pode levar a alterações conducentes a um efetivo sucesso escola/agrupamento. As sugestões e as críticas produzidas nos grupos pedagógicos permitem a identificação de um conjunto de boas práticas pedagógicas da escola/agrupamento que são submetidas à aprovação do conselho pedagógico. Esta *framework* constitui um diagnóstico do desenvolvimento do trabalho de sala e resulta numa lista de boas práticas pedagógicas.

Melhorias introduzidas no processo ensino-aprendizagem (após avaliação):

- (A) Análise dos resultados da supervisão/intervisão pedagógica;
- (A) Reforço da coadjuvação pedagógica sustentada numa supervisão ao nível do conselho de turma;
- (A) Elaboração de lista de boas práticas de sala de aula resultantes da observação de aulas e na avaliação dos professores pelos professores avaliadores;
- (A) Resposta a necessidades identificadas pelos diagnósticos internos (adequação do serviço educativo prestado ao público-alvo – quer no ensino regular, quer no ensino profissionalizante);
- (A) Resposta às necessidades educativas especiais dos alunos, através da análise dos casos e definição das medidas do regime educativo de que deverão beneficiar, procedendo à despiagem dos alunos com dificuldades de aprendizagem;
- (A) Implementação de boas práticas de sala de aula que foram identificadas aquando da observação de aulas e na avaliação dos professores pelos professores avaliadores;
- (A) Melhoria das práticas pedagógicas em sala de aula;
- (A) Reuniões com os pais/EE para acompanhamento das melhorias/alterações do processo de ensino-aprendizagem;
- (A) Revisão dos procedimentos ou objetivos relacionados com o processo ensino-aprendizagem;

2) OUTROS PROCESSOS-CHAVE:

- (P) Estabelecimento de procedimentos ou objetivos/metast relacionadas com a gestão do “Processo Cívico”; “Processo Segurança no espaço escolar”; “Processo Disciplina e bem-estar”; “Processo Orientação Vocacional”, ... outros;
- (D) Implementação de procedimentos ou cumprimento de objetivos/metast relacionadas com a gestão do “Processo Cívico”; “Processo Segurança no espaço escolar”; “Processo Disciplina e bem-estar”, “Processo Orientação Vocacional”, outros;
- (D) Comunicação dos procedimentos e/ou objetivos/metast;
- (D) Realização das ações de formação necessárias para o cumprimento dos objetivos/metast;
- (D) Promoção de orientação aos alunos sobre carreiras e aprendizagens;
- (D) Desenvolvimento de atividades no âmbito da orientação vocacional e acesso ao ensino superior e ao mercado de trabalho;
- (D) Existência de psicóloga para orientação escolar;

- (D) Criação do gabinete de mediação disciplinar para resolução imediata de situações graves de indisciplina;
- (D) Implementação de práticas integradoras dos alunos de diferentes origens culturais;
- (C) Monitorização/avaliação dos procedimentos ou objetivos relacionados com a gestão do “Processo Cívico”; “Processo Segurança no espaço escolar”; “Processo Disciplina e bem-estar”, “Processo Orientação Vocacional”, ... outros;
- (A) Revisão dos procedimentos ou objetivos relacionados com a gestão do “Processo Cívico”; “Processo Segurança no espaço escolar”; “Processo Disciplina e bem-estar”, “Processo Orientação Vocacional”, ... outros;
- Outros.

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

Exemplos CAF

- 1. Identificar os resultados (serviços e produtos) dos processos-chave.**
- 2. Envolver os alunos, ou os seus representantes legais, e outras partes interessadas na conceção e melhoria dos serviços e produtos** (por exemplo, através de sondagens, feedback, grupos de discussão especializados, inquéritos relativamente à adequabilidade dos serviços ou produtos e se os mesmos são eficazes tendo em consideração os aspetos do género e da diversidade).
- 3. Envolver os alunos, ou os seus representantes legais, e outras partes interessadas no desenvolvimento de padrões de qualidade para os serviços e produtos** (os resultados do processo), que correspondam às suas expectativas e sejam geridos pela organização.
- 4. Envolver os alunos, ou os seus representantes legais, as outras partes interessadas-chave e o pessoal da escola na prestação de serviços**, e prepará-los, bem como aos professores para esta nova relação e papéis em mudança.
- 5. Envolver os alunos, ou os seus representantes legais, e outras partes interessadas relevantes na conceção e desenvolvimento de novos tipos de serviços interativos**, fornecimento de informação e canais de comunicação eficazes.
- 6. Assegurar a existência de informação adequada e fiável com o objetivo de prestar assistência aos alunos, e a outras partes interessadas relevantes**, bem como informá-los sobre as mudanças implementadas.
- 7. Promover a acessibilidade da instituição** (por exemplo: horários flexíveis de atendimento; documentos disponíveis em vários formatos, como sejam, o papel e a versão eletrónica; línguas adequadas; posters, brochuras; Braille e quadros de avisos áudio).
- 8. Introduzir sistemas funcionais de gestão das reclamações e de tratamento das respetivas respostas.**

Práticas identificadas pelo Painel de Clientes CAF Educação.01

Nota: Este subcritério incide essencialmente sobre a forma como a escola comunica e envolve os alunos, os seus representantes legais e outras partes interessadas relevantes na conceção, prestação e melhoria de produtos/serviços prestados pela escola, na identificação de padrões de qualidade para estes produtos/serviços. Inclui também a promoção da acessibilidade.¹⁸

Ciclo PDCA:

P	Estabelecer regras, procedimentos ou objetivos relacionados com a forma como a escola comunica e envolve os alunos, os seus representantes legais e outras partes interessadas relevantes na conceção, prestação e melhoria de produtos/serviços prestados pela escola, na identificação de padrões de qualidade para estes produtos/serviços.
D	Comunicar e implementar as regras, procedimentos ou objetivos/metast

¹⁸ Considerando que o subcritério 4.2 incide sobre as práticas de envolvimento e parceria com a comunidade educativa, e tendo em conta que este subcritério faz parte do critério "Processos" (processo-chave), optou-se por incluir neste subcritério apenas as práticas que representem: 1) a comunicação escola-comunidade (acessibilidade); 2) o envolvimento da comunidade na conceção, prestação e avaliação dos serviços prestados pela escola (ensino-aprendizagem; atividades extracurriculares; outros processos-chave).

C	Avaliar o cumprimento das regras, procedimentos ou objetivos/metasp>
A	Ajustar/melhorar as regras/procedimentos ou objetivos/metasp em função da avaliação (Fase C)

Exemplos de práticas:

- (P) Estabelecimento de procedimentos ou objetivos/metasp relacionadas com a promoção da acessibilidade, o envolvimento dos alunos e de outras partes interessadas na conceção, prestação e melhoria de produtos/serviços prestados pela escola e na identificação de padrões de qualidade para estes produtos/serviços;
- (D) Comunicação dos procedimentos e/ou objetivos/metasp;
- (D) Realização das ações de formação necessárias para o cumprimento dos objetivos/metasp;
- (D) Disponibilização de serviços de informação/atendimento acessíveis a toda a comunidade educativa através do seguinte:
 - Atendimento pela secretaria ou diretor(a) (em função do assunto);
 - Atendimento dos diretores de turma aos pais/EE;
 - Atendimento telefónico;
 - Atendimento via correio eletrónico institucional;
 - Receção presencial pelos assistentes operacionais;
 - Flexibilização de horários de atendimento, de acordo com as necessidades, pelo(a) diretor(a) e DT;
 - Disponibilidade dos DT para receberem os encarregados de educação fora do horário estipulado;
 - Sistema *online* de Gestão Integrada para Administração Escolar (GIAE), plataforma de informação que permite aos alunos e pais/EE consultar (saldo, extrato, ementas, faltas, movimentos de entrada e saída da escola, sumários disponibilizados pelos professores) e adquirir refeições;
 - Divulgação de orientações e regulamentações numa linguagem simples e clara para os alunos;
 - Disponibilização de documentos em vários formatos (papel; formato digital; braille; SPC - pictográfico);
 - Existência de horário alargado dos serviços da biblioteca de modo a abranger também os alunos que têm aulas à noite;
- (D) Envolvimento dos alunos na conceção dos serviços prestados pela escola/agrupamento:
 - Constituição de *focus groups* e realização de assembleias de delegados para auscultação direta de necessidades e interesses dos alunos com vista à

- melhoria de produtos/serviços prestados pela escola, designadamente os padrões de qualidade do processo de ensino-aprendizagem;
- Envolvimento de todos os alunos, docentes e não docentes no desenvolvimento da sala de aula do futuro;
- (D) Envolvimento dos alunos na prestação de serviços da escola/agrupamento:
 - Responsabilização das estruturas estudantis na gestão das ofertas e do espaço;
- (D) Envolvimento dos pais/EE na prestação de serviços da escola/agrupamento:
 - Criação de condições por parte da escola/agrupamento para a promoção de atividades extra curriculares pela associação de pais/EE;
- (C) Aplicação de questionários de satisfação aos alunos, pais/EE, associações de pais/EE e delegados de turma, sobre o envolvimento destes na conceção, prestação e melhoria de produtos/serviços prestados pela escola e na identificação de padrões de qualidade para estes produtos/serviços;
- (C) Aplicação de questionários de satisfação aos alunos e pais/EE, sobre a acessibilidade da escola em termos de informação e atendimento;
- (A) Revisão dos padrões de qualidade dos produtos/serviços prestados pela escola;
- (A) Melhoria dos produtos/serviços prestados pela escola;
- (A) Melhoria das práticas de divulgação de informação e de atendimento;
- Outros.

Subcritério 5.3 - Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e formação e com outras organizações

Exemplos CAF

1. Definir a cadeia de prestação de serviços a que pertence a instituição e os respetivos parceiros.
2. Coordenar e ligar os processos aos parceiros-chave do setor público, privado e ONG.
3. Desenvolver um sistema comum com os parceiros da cadeia de prestação de serviços para facilitar o intercâmbio de dados.
4. Percorrer o percurso dos alunos, através das diferentes instituições, para aprender mais sobre a coordenação dos processos e eliminar barreiras institucionais.
5. Criar grupos de ação (Task Force) nas instituições /prestadores de serviços para resolver problemas.
6. Criar incentivos (e condições) para a gestão e colaboradores, de modo a desenvolver processos transversais (por exemplo, serviços partilhados e desenvolvimento comum de processos entre as diferentes unidades).
7. Criar uma cultura de trabalho transversal na gestão dos processos, eliminando o pensamento baseado nos “silos”, isto é, em departamentos estanques, coordenando processos através da instituição ou desenvolvendo processos interorganizacionais (por exemplo, realizar uma autoavaliação em toda a instituição em vez de ser por diferentes unidades orgânicas).

Práticas identificadas pelo Painel de Clientes CAF Educação.01

Nota: Este subcritério incide essencialmente sobre a forma como a escola coordena os seus serviços e como estabelece uma rede com outras instituições que têm implicação no percurso dos alunos.

Ciclo PDCA:

P	Estabelecer regras, procedimentos ou objetivos/metast relacionadas com a forma como a escola coordena os seus serviços e como estabelece uma rede com outras instituições que têm implicação no percurso dos alunos.
D	Comunicar e implementar as regras, procedimentos ou objetivos/metast
C	Avaliar o cumprimento das regras, procedimentos ou objetivos/metast
A	Ajustar/melhorar as regras/procedimentos ou objetivos/metast em função da avaliação (Fase C)

Exemplos de práticas:

- (P) Estabelecimento de procedimentos ou objetivos/metast relacionadas com a forma como a escola coordena os seus serviços e como estabelece uma rede com outras instituições que têm implicação no percurso dos alunos;
- (D) Comunicação dos procedimentos e/ou objetivos/metast;
- (D) Realização de ações de formação necessárias para o cumprimento dos objetivos/metast;

- (D) Apresentação no projeto educativo e no plano de ação estratégica da cadeia de prestação de serviços e os respetivos parceiros, através de protocolos de cooperação com diversas instituições;
- (D) Reforço da coordenação interna através de:
 - Realização de exercícios de autoavaliação a toda a instituição em simultâneo;
 - Utilização de suportes documentais comuns em toda a escola/agrupamento (dossiês de integração estruturantes para docentes, alunos e diretores de turma e curso);
 - Estabelecimento de planos de atuação comuns nas diferentes estruturas de coordenação intermédia;
 - Distribuição aos diretores de turma de guiões, orientações e normas;
 - Elaboração de planificações de longo e médio prazo comuns ao mesmo nível de ensino;
 - Distribuição aos delegados de grupo da ordem de trabalhos das reuniões dos departamentos;
- (D) Monitorização de alunos do ensino profissional - 6 meses/1 ano - após terminarem o seu ciclo de formação;
- (C) Implementação de instrumentos de monitorização para estágios e para a transição para a vida ativa;
- (C) Monitorização/avaliação dos procedimentos ou objetivos/metast relacionadas com a forma como a escola coordena os seus serviços e como estabelece uma rede com outras instituições que têm implicação no percurso dos alunos;
- (A) Revisão dos procedimentos ou objetivos/metast relacionadas com a forma como a escola coordena os seus serviços e como estabelece uma rede com outras instituições que têm implicação no percurso dos alunos;
- Outros.

EXEMPLOS DE INDICADORES - CRITÉRIO 6 “RESULTADOS ORIENTADOS PARA O ALUNO E OUTRAS PARTES INTERESSADAS-CHAVE”

Subcritério 6.1 - Medições da perceção

Exemplos CAF

1. **A imagem global da instituição de ensino e formação** (por exemplo, os seus resultados e impactos, capacidade para inovar e melhorar, reputação, níveis de exigência, clareza da informação prestada, sociabilidade, atitude do pessoal docente, abertura, vontade de ouvir e dar orientação, etc.).
2. **Envolvimento e participação dos alunos e das outras partes interessadas** nos processos de ensino, funcionamento e tomada da decisão da instituição.
3. **Acessibilidade** (por exemplo, acessibilidade aos transportes públicos, facilidade de acesso aos vários departamentos, horário de abertura e tempo de espera nos serviços administrativos, acessibilidade e estruturas adequadas para os deficientes, acesso à informação, e custo dos serviços).
4. **Transparência** (por exemplo, sobre o funcionamento da instituição, das deliberações e processos de tomada de decisão, das parcerias educacionais formais entre professores e alunos, da comunicação interna, etc.).
5. **Níveis de qualificações e resultados obtidos** (competências adquiridas), adequação de perfis aos atuais requisitos e processos de qualidade de ensino e formação (por exemplo: inovações educativas; abordagem pedagógica; instrução diferenciada; coerência da informação; transparência dos objetivos didáticos e critérios de avaliação; orientação profissional para os alunos (reorientação); qualidade na preparação de futuras carreiras; prevenção do abandono escolar; aulas de recuperação para alunos com dificuldades; ensino personalizado para estudantes com necessidades especiais e socialmente desfavorecidos).
6. **Resultados relativos à qualidade dos serviços de apoio**, tais como bibliotecas/cantinas, instalações, edifícios e equipamento, tecnologias de informação e comunicação (TIC), etc..
7. **Diferenciação de serviços na instituição, relacionada com as diferentes necessidades dos alunos** (por exemplo, género, idade, capacidades, etc.).
8. **Informação disponível e sua receção por parte dos alunos: quantidade, qualidade, fiabilidade, transparência, legibilidade, adequação ao grupo-alvo, etc.**
9. **Frequência dos inquéritos de opinião dos alunos sobre a instituição.**
10. **Nível de confiança pública para com a instituição e os seus produtos/serviços.**

Indicadores identificados pelo Painel de Clientes CAF Educação.01

Nota: Este subcritério incide sobre a perceção da comunidade escolar sobre o desempenho da escola.

Exemplos de indicadores de avaliação:

- Grau de satisfação das partes interessadas (pais/EE e alunos) com a prestação da escola/agrupamento a nível de serviço educativo, acompanhamento dos alunos e resultados;

- Grau de satisfação das partes interessadas (pais/EE e alunos) quanto à imagem global da escola/agrupamento;
- Grau de satisfação das partes interessadas (pais/EE e alunos) quanto à qualidade dos processos de ensino e formação;
- Grau de satisfação das partes interessadas (pais/EE e alunos) quanto ao envolvimento no funcionamento e tomada de decisões;
- Grau de satisfação das partes interessadas (pais/EE e alunos) quanto à circulação dos alunos à entrada e saída da escola/agrupamento;
- Grau de satisfação das partes interessadas (pais/EE e alunos) quanto à adequação da oferta formativa (diversidade dos cursos; saídas profissionais e empregabilidade; respostas às necessidades educativas individuais);
- Outros.

Subcritério 6.2 - Medições do desempenho

Exemplos CAF

Resultados relativos ao envolvimento

1. **Grau de envolvimento dos alunos e das outras partes interessadas** na conceção e conteúdo dos cursos de formação e/ou conceção de processos de tomada de decisão.
2. **Número de sugestões recebidas e implementadas.**
3. **Grau de utilização de métodos novos e inovadores para lidar com os alunos e outras partes interessadas.**
4. **Indicadores de conformidade com os aspetos de género e diversidade** (por exemplo: certos cursos orientados para homens/mulheres; diversidade na mobilidade internacional; organização de horários; envolvimento em painéis e conselhos, etc.) e com diversidade social e cultural no que respeita aos docentes/formadores e aos alunos.
5. **Frequência das revisões regulares**, conjuntamente com as partes interessadas, para monitorizar as suas necessidades de mudança e o grau em que as mesmas são satisfeitas.

Resultados da acessibilidade da instituição

1. **Horário de abertura e tempo de espera, custo dos serviços, quantidade e qualidade da informação acessível, website, e importância dada ao acesso e comodidades, etc.**

Resultados relativos à transparência da prestação de serviços e dos produtos

1. **Número de canais de informação e sua eficiência.**
2. **Disponibilidade e precisão da informação.**
3. **Disponibilidade de objetivos e resultados de desempenho da instituição.**
4. **Número de intervenções do Provedor de Justiça** (no caso deste serviço existir).
5. **Grau de esforços para melhorar a disponibilidade, precisão e transparência da informação.**

Resultados relativos aos níveis de qualificações e resultados

1. **Número de alunos que atingem níveis superiores de educação.**
2. **Número de alunos que continuam o seu processo de aprendizagem ao longo da vida.**

Resultados relativos à qualidade das atividades de ensino e formação e de outros serviços

1. **Oportunidades para passar para níveis superiores e alcançar promoção social.**
2. **Conformidade com os padrões de serviço publicados** (por exemplo, projetos sociais, culturais e educacionais, cartas de qualidade, carta de utilização das TIC, etc.).
3. **Número e tempo de tratamento das reclamações.**
4. **Gestão de documentos e tempo de tratamento** (certificados, ficheiros, registos, cartões de estudante, etc.).

Indicadores identificados pelo Painel de Clientes CAF Educação.01

Nota: Este subcritério incide sobre os indicadores internos que revelam o desempenho da escola/agrupamento ao nível do envolvimento, da acessibilidade, da transparência e da qualidade dos serviços prestados.¹⁹

¹⁹ Considerando que os “Resultados relativos aos níveis de qualificações e resultados” se enquadram também ao nível do desempenho-chave da escola, optou-se por concentrar apenas no subcritério 9.1 os indicadores desta natureza.

Exemplos de indicadores de avaliação:

- Nº de ações de envolvimento dos pais/EE na gestão da escola/agrupamento;
- Nº de eventos organizados para os pais/EE;
- Nº de reuniões realizadas com os pais/EE;
- Nº de ações de envolvimento dos alunos na gestão da escola/agrupamento;
- Nº de bolsas de manuais e materiais escolares atribuídas;
- % de convocatórias a pais/EE transmitidas em tempo útil para resolução de questões educativas ou comportamentais;
- % de pais/EE que foram recebidos pelo(a) diretor(a) de turma;
- % de pais/EE que estão presentes nas reuniões de pais/EE convocadas pelo(a) diretor(a) de turma ou escola/agrupamento;
- % de pais/EE que participam no Dia do Encarregado de Educação;
- % de alunos que participam no Dia Temático;
- % de sugestões tratadas;
- % de sugestões implementadas;
- Nº de reclamações recebidas;
- % de reclamações tratadas;
- Nº de casos de indisciplina registados;
- Nº de casos de violência registados;
- % de pedidos de informação dos alunos respondidos face aos recebidos;
- Nº de canais de informação/comunicação em uso;
- Nº de ações de promoção de informação sobre os cursos e as saídas vocacionais;
- Outros.

EXEMPLOS DE INDICADORES - CRITÉRIO 7 “RESULTADOS DAS PESSOAS”

Subcritério 7.1 - Medições da percepção

Exemplos CAF

Resultados relativos à percepção global das pessoas com:

1. A **imagem (auto percepção) e o desempenho global da instituição** (para a sociedade, alunos e outras partes interessadas).
2. O **envolvimento das pessoas na instituição**, o processo de tomada de decisão e a consciencialização da sua missão, visão e valores.
3. O **grau de envolvimento dos colaboradores nas atividades extracurriculares da instituição**.
4. A **consciencialização do pessoal quanto a possíveis conflitos de interesses** (por exemplo, atitude de um docente que ensina um membro da sua própria família) e a importância do comportamento ético (no que respeita à propriedade intelectual).
5. Os **mecanismos de consulta e diálogo**.
6. A **responsabilidade social da instituição**.

Resultados relativos à percepção da liderança e aos sistemas de gestão

1. A **capacidade da gestão de topo para dirigir a instituição** (por exemplo, fixação de objetivos, alocação de recursos, avaliação do desempenho global da instituição, estratégia na gestão de recursos humanos, etc.) e comunicar estes aspetos.
2. A **conceção e gestão dos diferentes processos da instituição**.
3. A **divisão de tarefas e o sistema de avaliação relativamente às pessoas**.
4. O **grau e a qualidade com que os esforços individuais e de equipa são reconhecidos**.
5. A **abordagem da instituição face às mudanças e às inovações**.

Resultados relativos à satisfação com as condições de trabalho

1. O **clima de trabalho** (por exemplo, como lidar com conflitos, reclamações ou problemas pessoais, assédio moral na instituição) e a cultura geral da instituição (por exemplo, como lidar e promover o intercâmbio entre departamentos, faculdades, categorias, etc.).
2. Abordagem das questões sociais (por exemplo, **flexibilidade do horário de trabalho, conciliação da vida pessoal e profissional, proteção na saúde, conforto no local de trabalho**).
3. Tratamento de questões relacionadas com a igualdade de oportunidades, equidade de tratamento e de comportamento na instituição.
4. Disposição do local de trabalho e condições ambientais de trabalho.

Resultados relativos à motivação e satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências

1. Desenvolvimento sistemático da carreira e competências.
2. Incentivo e empowerment.
3. Acesso e qualidade da formação em relação com os objetivos estratégicos da instituição.

Indicadores identificados pelo Painel de Clientes CAF Educação.01

Nota: Este subcritério incide sobre a percepção dos colaboradores ao nível da liderança, desenvolvimento da carreira e das competências e condições de trabalho.

Exemplos de indicadores de avaliação:

- Grau de satisfação dos colaboradores relativamente à instituição e aos produtos e serviços prestados;
- Grau de satisfação dos colaboradores relativamente às condições de trabalho;
- Grau de satisfação dos colaboradores relativamente ao desenvolvimento da carreira;
- Grau de motivação dos colaboradores;
- Grau de satisfação dos colaboradores relativamente à liderança e aos sistemas de gestão (gestão dos recursos humanos e materiais; reconhecimento dos esforços individuais e de equipa);
- Outros.

Subcritério 7.2 - Medições do desempenho

Exemplos CAF

1. **Indicadores relativos ao comportamento das pessoas** (por exemplo, níveis de absentismo ou doença, taxas de rotação do pessoal, número de reclamações, número de dias de greve, tempo para tratamento das reclamações).
2. **Indicadores relativos à motivação e ao envolvimento** (por exemplo, taxas de resposta aos inquéritos ao pessoal, número de propostas de inovação, participação em grupos internos de discussão).
3. **Indicadores relativos ao desempenho individual** (por exemplo, resultados da avaliação das pessoas, avaliação das ações de formação, etc.).
4. **Nível de envolvimento em atividades de melhoria.**
5. **Nível de utilização das tecnologias de informação e comunicação.**
6. **Indicadores relativos ao desenvolvimento de competências** (por exemplo, participação em ações de formação e taxas de sucesso, utilização eficiente dos orçamentos para ações de formação).
7. **Indicadores relativos à capacidade dos colaboradores para lidarem com os alunos e outras partes interessadas e responder às suas necessidades** (por exemplo, número de encontros e inquéritos ou sondagens anuais, número de reclamações dos alunos respeitante ao comportamento do pessoal/professores/ /formadores, medições da atitude das pessoas para com os alunos, etc.).
8. **Frequência do reconhecimento dos esforços individuais e da equipa.**
9. **Número de dilemas éticos** (por exemplo, possíveis conflitos de interesses) reportados.
10. **Frequência da participação voluntária no contexto das atividades relativas à responsabilidade social promovidas pela instituição.**

Indicadores identificados pelo Painel de Clientes CAF Educação.01

Nota: Este subcritério incide sobre os indicadores internos que revelam o desempenho individual, o envolvimento na gestão da escola/agrupamento e o desenvolvimento de competências.

Exemplos de indicadores de avaliação:

- Nº de reclamações recebidas por parte de colaboradores;
- Nº de ações de reconhecimento dos esforços individuais e em equipa;
- % de colaboradores que participa nas atividades de responsabilidade social da escola/agrupamento;
- Grau de absentismo;
- Grau de participação em ações de formação;
- Nº de processos disciplinares instaurados;
- Nº de faltas injustificadas;
- % de colaboradores sem dificuldade na utilização das TIC;
- % de novos colaboradores que frequentam uma formação inicial sobre o serviço;

- Nº de conflitos registados;
- Grau de participação dos colaboradores nas atividades de natureza voluntária;
- Grau de satisfação dos colaboradores que participam nas atividades de natureza voluntária;
- Taxa de resposta aos inquéritos aplicados ao pessoal docente;
- Taxa de resposta aos inquéritos aplicados ao pessoal não docente;
- Outros.

EXEMPLOS DE INDICADORES - CRITÉRIO 8 “RESULTADOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL”

Subcritério 8.1 - Medições da perceção

Exemplos CAF

1. **Consciência pública do impacto das realizações da instituição de ensino e formação na qualidade de vida dos cidadãos/clientes**, como por exemplo: educação sobre saúde; apoio a atividades desportivas e culturais; participação em ações de ajuda humanitária; distribuição de refeições, que sobram nos restaurantes, a pessoas mais desfavorecidas; fornecimento de produtos e serviços a pessoas socialmente vulneráveis tais como cidadãos idosos; organização de eventos culturais abertos ao público. Outros exemplos de impacto na qualidade de vida incluem a mobilidade, tráfego rodoviário, transportes públicos, acessibilidade de ciclistas e peões.
2. **Perceção da reputação da instituição** (por exemplo, como empregadora ou contribuinte para a sociedade a nível local ou mais geral).
3. **Perceção do impacto económico na sociedade a nível local, regional, nacional ou internacional** (por exemplo, criação/atração de pequenas empresas na área circundante tais como snack bares, centros de cópias, livrarias, quiosques e papelarias, criação de estradas públicas ou transportes públicos que também sirvam os agentes económicos existentes).
4. **Perceção da abordagem às questões ambientais** (por exemplo, perceção da pegada ecológica, gestão da energia, consumo reduzido de água e eletricidade, proteção contra a poluição sonora e atmosférica, estímulo à mobilidade através do transporte público, gestão dos resíduos potencialmente tóxicos, etc.).
5. **Perceção do impacto social em termos de desenvolvimento sustentável a nível local, regional, nacional e internacional** (compra de produtos provenientes do comércio justo, reciclados ou recicláveis, utilização e/ou produção de energia renovável, etc.).
6. **Perceção do impacto social sobre a qualidade da participação democrática dos cidadãos a nível local, regional, nacional e internacional** (por exemplo, organização de conferências abertas sobre assuntos políticos complexos, visitas a antigos campos de concentração, etc.).
7. **Perceção do público sobre a abertura e transparência da instituição e o seu comportamento ético** (por exemplo, garantir o acesso de todos à formação tendo em devida conta as diferenças sociais, económicas étnicas ou culturais e as circunstâncias individuais).
8. **Perceção do envolvimento na comunidade local, na qual a instituição está inserida**, através de apoio financeiro ou de outra natureza, organizando eventos e atividades culturais ou sociais, etc.
9. **Perceção da imagem da instituição, na cobertura realizada pelos meios de comunicação social**, no que respeita à sua responsabilidade social.
10. **Perceção da capacidade da instituição de se adaptar às mudanças no ambiente social/tecnológico/económico/político** (por exemplo, mudanças nas ferramentas tecnológicas, número crescente de migrantes, mudanças geopolíticas, etc.).

Indicadores identificados pelo Painel de Clientes CAF Educação.01

Nota: Este subcritério incide sobre a perceção pública relativamente ao desempenho da escola/agrupamento, impacto da sua atividade e reputação.

Exemplos de indicadores de avaliação:

- Grau de satisfação da comunidade com a imagem da escola/agrupamento (concelho e áreas limítrofes);
- Grau de satisfação da comunidade relativamente ao desempenho global da escola/agrupamento;
- Grau de satisfação da comunidade relativamente ao impacto das realizações da escola/agrupamento;
- Grau de satisfação da comunidade acerca da imagem pública da escola/agrupamento veiculada pela comunicação social;
- Grau de satisfação da comunidade quanto à adaptação da instituição à mudança (capacidade da instituição de se adaptar às mudanças: ferramentas tecnológicas, populações migrantes, minorias, alunos portadores de deficiências e ou limitações...);
- Outros.

Subcritério 8.2 - Medições do desempenho

Exemplos CAF

1. As **atividades da instituição para preservar e sustentar os recursos** (por exemplo: presença de fornecedores com perfis socialmente responsáveis; grau de cumprimento com os padrões ambientais; rácio da utilização de materiais reciclados; rácio de utilização de meios de transporte amigos do ambiente; importância dada à redução dos inconvenientes e danos provocados pelos ruídos; importância dada à redução na utilização dos recursos energéticos e naturais, água, gás, eletricidade, etc.)
2. **Número e qualidade das relações com as autoridades locais, grupos e representantes da comunidade.**
3. **Grau e importância da cobertura positivo e negativo dos meios de comunicação** (número de artigos, frequência, âmbito e conteúdo).
4. **Apoio dedicado a cidadãos socialmente desfavorecidos** (estimativa do custo deste apoio, número de beneficiários, percentagem de pessoas desfavorecidas empregadas, importância das infraestruturas dedicadas a cidadãos desfavorecidos, etc.).
5. **Número/tipos de ações/campanhas para promover uma política de diversidade e de integração e aceitação de minorias étnicas** (por exemplo, número e qualidade de programas/projetos específicos para minorias étnicas, percentagem de pessoas de minorias étnicas empregadas, etc.).
6. **Importância e qualidade do apoio a projetos internacionais de desenvolvimento e participação dos colaboradores e alunos em atividades filantrópicas** (por exemplo, número de projetos comemorativos ou de voluntariado orientados para a caridade, número de voluntários, etc.).
7. **Importância e qualidade do conhecimento e permuta de informações com outras organizações** (por exemplo: número de conferências abertas organizadas; número de intervenções em seminários nacionais ou internacionais; serviços de avaliação e consultadoria para negócios e empresas, participação em júris de seleção ou painéis nas administrações, etc.).
8. **Programas de prevenção junto dos alunos/formandos, cidadãos /clientes e colaboradores quanto aos riscos para a saúde e acidentes** (por exemplo, número/tipos de triagem/análises e programas de educação nutricional, número de beneficiários e rácio custo/qualidade destes programas, etc.).
9. **Resultado das medições da responsabilidade social:** para obter feedback sobre os resultados do desempenho da responsabilidade social, através das agências de notação extra financeiras de modo a clarificar onde se possam efetuar novos progressos na estratégia de sustentabilidade.

Indicadores identificados pelo Painel de Clientes CAF Educação.01

Nota: Este subcritério incide sobre os indicadores internos que revelam o desempenho da escola/agrupamento em termos de responsabilidade social e envolvimento da comunidade.

Exemplos de indicadores de avaliação:

- Nº de projetos nacionais e internacionais em que a escola/agrupamento participa;
- Nº de prémios e louvores recebidos pela escola/agrupamento no âmbito da responsabilidade social;

- Nº de participações da escola/agrupamento em projetos relativos à sustentabilidade dos recursos;
- Nº de prémios de mérito atribuídos a alunos por parte da edilidade e empresas parceiras;
- Nº de protocolos formais com empresas, autarquia, associações culturais e de ensino;
- Nº de participações da escola/agrupamento em programas de ação no âmbito da educação para a cidadania;
- Nº de agradecimentos públicos recebidos;
- Nº de votos de louvor recebidos por parte de instituições parceiras;
- Taxa de participação em projetos sociais inovadores;
- Taxa de participação em projetos internacionais;
- Nº de alunos que beneficiam de apoio social (fora da obrigação legal);
- Nº de notícias sobre a escola/agrupamento escritas em jornais e revistas;
- Nº de alunos que participam na Semana da Saúde;
- Nº de alunos que participam nas ações de diagnóstico preventivo de saúde;
- Outros.

EXEMPLOS DE INDICADORES - CRITÉRIO 9 “RESULTADOS DO DESEMPENHO-CHAVE”

Subcritério 9.1 - Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos

Exemplos CAF

1. O nível de qualidade dos serviços ou produtos prestados em relação aos padrões e regulamentos. Por exemplo, os resultados das avaliações dos níveis de competência dos alunos/formandos (Sistema Europeu de Acumulação e Transferência de Créditos/ *European Credit Transfer System* (ECTS) e *European Credit Transfer for Vocational Education and Training* (ECVET), PISA2).
2. Resultados em termos de **output** (quantidade e qualidade na prestação de serviços e produtos, como por exemplo: o número de estudantes inicialmente inscritos e o número de estudantes que se diplomaram; taxa de estudantes que realizaram o exame final; taxa de admissões/insucesso para o nível seguinte; número de atividades de ensino personalizado; inclusão de alunos desfavorecidos; atividades para valorizar a excelência, etc.).
3. Resultados em termos de **outcome** (efeitos do output dos serviços e produtos prestados na sociedade e nos beneficiários diretos, como por exemplo taxa de alunos integrados no nível de educação seguinte ou no contexto socioeconómico, etc.).
4. Grau de realização dos contratos/acordos estabelecidos entre as autoridades e a instituição.
5. Resultados das inspeções e auditorias efetuadas aos **outputs** e **outcomes**.
6. Resultados do **benchmarking** (análise comparativa) em termos de **outputs** (posicionamento da instituição comparado com outras) e **outcomes** (grau de impacto da integração de boas práticas nos resultados externos).
7. Resultados da inovação de serviços/produtos na melhoria dos impactos.

Indicadores identificados pelo Painel de Clientes CAF Educação.01

Nota: Este subcritério incide sobre resultados e impactos da escola/agrupamento no que respeita aos seus processos-chave.

Exemplos de indicadores de avaliação:

- Resultado da avaliação externa da escola/agrupamento;
- Resultado em termos de posicionamento da instituição em relação a outras (rankings nacionais e internacionais);
- Taxas de sucesso em todos os ciclos de ensino;
- Taxa de abandono escolar;
- Taxa de integração no mundo do trabalho;
- Taxa de acesso dos alunos ao ensino superior;

- Taxa de excelência nos exames nacionais (nº de alunos que obtêm bom ou mais face ao esperado);
- Médias obtidas nos exames nacionais comparativamente com a média nacional;
- Médias obtidas, organizadas por curso, nas Provas de Aptidão Profissional (PAP) do ano letivo comparativamente com a médias das PAP de anos letivos anteriores;
- N.º de entidades externas representadas na constituição de júris das Provas de Aptidão Profissional;
- Resultados externos vs metas internas (taxa de consecução);
- % de alunos excluídos por faltas;
- N.º de estágios organizados para os alunos;
- Grau de realização dos contratos/acordos estabelecidos entre as autoridades e a escola/agrupamento;
- Taxa de sucesso dos alunos integrados em tutorias;
- Taxa de sucesso dos alunos integrados no Programa Ancoragem;
- Taxa de sucesso dos alunos que participam em aulas de recuperação e apoio educativo organizadas por grupos de nível;
- Taxas de sucesso dos alunos que beneficiam de apoio social (legalmente previsto);
- Taxa de ingresso na universidade;
- Taxa de acesso ao mercado do trabalho;
- % de alunos que são reconhecidos no âmbito do clube "Zero Negas";
- % de alunos que são reconhecidos no âmbito do clube "Zero Participações";
- % de aulas com coadjuvação pedagógica;
- % de alunos que participam na sala de aula do futuro;
- % de alunos que participam no projeto DNA;
- % de alunos que participam no projeto "Aprender no laboratório";
- % de alunos que participam no projeto "Casa da aprendizagem";
- Resultados relativos à utilização de métodos de ensino;
- Resultados relativos às medidas de promoção de sucesso escolar;
- N.º de respostas concretizadas à medida de necessidades educativas especiais dos alunos;
- Taxa de concretização do plano de ação estratégica;
- Taxa de concretização do projeto educativo de escola/agrupamento;
- Taxa de concretização do plano anual de atividades;
- Taxa de concretização dos projetos de escola/agrupamento;
- Outros.

Subcritério 9.2 - Resultados internos: nível de eficiência

Exemplos CAF

1. **Resposta dos líderes aos resultados e conclusões das medições, incluindo a gestão do risco.**
2. **Eficiência da instituição em gerir os recursos disponíveis** (por exemplo, custo por estudante), incluindo a gestão de recursos humanos, gestão do conhecimento e equipamentos/instalações de forma otimizada (input versus output).
3. **Resultados das melhorias do desempenho e inovações dos produtos e serviços.**
4. **Resultado de benchmarking** (análise comparativa) – *benchlearning* ou *benchmarking* interno, ou seja, grau do impacto da integração de boas práticas nos resultados internos.
5. **Eficácia das parcerias e atividades conjuntas** (número de parcerias com organizações externas; número de soluções inovadoras derivadas de parcerias; número de atividades de melhoria realizadas com os parceiros; melhorias relacionadas com os desempenhos dos fornecedores e poupanças daí derivadas).
6. **Valor acrescentado da utilização das tecnologias de informação e comunicação para aumentar a eficiência, reduzir a carga administrativa e melhorar a qualidade do serviço prestado** (por exemplo, custos reduzidos, menos burocracia, trabalhar conjuntamente com outros prestadores, interoperabilidade, economia de tempo).
7. **Resultados das medições, através de inspeções e auditorias sobre o funcionamento da instituição** (controlos intermédios efetuados à formação anual, gabinete interno de qualidade, avaliações efetuadas por peritos externos, etc.).
8. **Resultados da participação em concursos, prémios de qualidade e certificação do sistema de gestão da qualidade** (prémios de excelência, ISO, SeQuALs, Proza, Equis, etc).
9. **Resultados das inspeções e auditorias sobre a gestão financeira e os orçamentos e o cumprimento dos objetivos financeiros.**
10. **Custo-eficácia: resultados externos** (*outcomes*/impactos) **alcançados ao menor custo possível** (por exemplo, custo global para o número de diplomados empregados no contexto socioprofissional na área escolhida, comparado com o número de diplomados que procuram emprego ou estão empregados num setor profissional diferente da área escolhida, etc.).

Indicadores identificados pelo Painel de Clientes CAF Educação.01

Nota: Este subcritério incide sobre resultados internos ao nível da eficiência, eficácia, inovação e melhoria.

Exemplos de indicadores de avaliação:

- Reconhecimento obtido – *Effective CAF User*;
- Reconhecimento obtido – Esquema de Reconhecimento EFQM;
- Reconhecimento obtido – Norma ISO;
- Custo por estudante;
- Resultados das inspeções e auditorias sobre a gestão financeira;
- Nº de protocolos estabelecidos com entidades parceiras;

- Taxa de implementação do plano de melhorias;
- Nº de ações de melhoria implementadas;
- % do orçamento dedicado ao investimento em tecnologias e sistemas de informação;
- % de despesas financiadas por receitas próprias;
- Taxa de poupança no consumo de recursos energéticos;
- Taxa de poupança no consumo de papel;
- Grau de eficiência energética;
- Nº de ações de sensibilização para a preservação do património;
- Nº de ações de sensibilização para a preservação dos equipamentos informáticos;
- % do orçamento afeto às tecnologias de informação e comunicação;
- % do orçamento afeto à formação profissional dos colaboradores;
- Outros.

SIGLAS

AA	Autoavaliação
AE	Agrupamento de Escola
AEC	Atividade Extra Curricular
AO	Assistente Operacional
APQ	Associação Portuguesa da Qualidade
AT	Assistente Técnico
CAF	<i>Common Assessment Framework</i>
CAI	Comissão de Avaliação Interna
CE	Comunidade Educativa
CEI	Currículo Específico Individual
CT	Conselho de Turma
DGAE	Direção-Geral da Administração Escolar
DGAEP	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público
DT	Diretor(a) de Turma
EAA	Equipa de Autoavaliação
EE	Encarregado de Educação
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
GARE	Gestão de Atividades e Recursos Educativos (plataforma)
GIAE	Gestão Integrada para Administração Escolar (plataforma)
ISO	<i>International Standard Organisation</i>
NEE	Necessidades Educativas Especiais
OTES	Observatório de Trajetos dos Estudantes do Ensino Secundário
PAA	Plano Anual de Atividades
PAE	Plano de Ação Estratégica
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PAP	Prova de Aptidão Profissional
PD	Pessoal Docente
PDCA	Plan/Do/Check/Act (Planear/Executar/Rever/Melhorar)
PE	Projeto Educativo
PI	Partes Interessadas
PIT	Plano Individual de Transição
PM	Plano de Melhorias
PND	Pessoal Não Docente
RH	Recursos Humanos
RI	Regulamento Interno
SC	Subcritério (modelo CAF)
SPO	Serviço de Pedagogia e Orientação
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UE	União Europeia

HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES

Versão	Descrição	Autor	Data de Aprovação
1	Primeira versão	Painel de Clientes CAF Educação.01 (2017/2018), coordenação DGAEP	21/11/2017
2	Segunda versão Resumo de alterações: introdução de indicadores complementares relativamente à formação em contexto de trabalho (pág. 38) e de referências relativas à Prova de Aptidão Profissional (pág. 81)	Escola Profissional de Ciências Geográficas, integrada no Painel de Clientes CAF Educação.02 (2017/2018), coordenação DGAEP	05/11/2018
3	Terceira versão		

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

CAF Educação – Exemplos de Práticas e Indicadores de Avaliação

EDIÇÃO

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

Departamento de Investigação, Relações Internacionais e Comunicação

Coordenação: Teresa Ganhão

Documento elaborado pelo Painel de Clientes CAF Educação.01 (2017) composto pelos seguintes membros e instituições:

- ❖ **Maria Inês Nolasco** - Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (que coordenou os trabalhos);
- ❖ **Filomena Pereira e Manuela Sousa** - Agrupamento de Escolas da Cidade do Entroncamento (Entroncamento, Santarém);
- ❖ **Ana Cláudia Cohen** – Agrupamento de Escolas de Alcanena (Alcanena, Santarém);
- ❖ **Amândio de Azevedo** - Agrupamento de Escolas de Idães (Felgueiras, Porto);
- ❖ **Ana Pina** - Agrupamento de Escolas do Fundão (Fundão, Castelo Branco);
- ❖ **Paula Parracho** - Agrupamento de Escolas Figueira-Mar (Figueira da Foz, Coimbra);
- ❖ **Jaime Gomes** - Agrupamento de Escolas Vouzela e Campia (Vouzela, Viseu);
- ❖ **Fernanda Vieira e Carla Ribeiro** - Escola Secundária Ferreira Dias (Sintra, Lisboa).

VERSÃO E DATA

2ª Versão: 2018-11-05 (primeira revisão)

(1ª Versão: 2017-11-21)