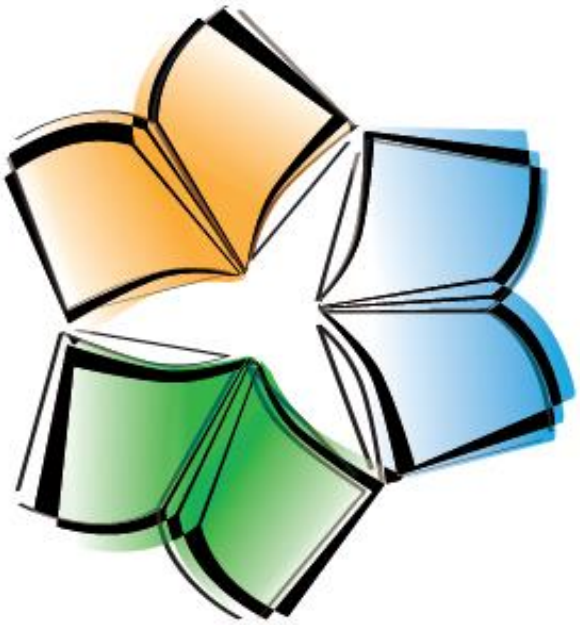
ESTRUTURA COMUM DE AVALIAÇÃO

Adaptada ao setor da educação

Modelo Integrado



CAF Educação, Referencial da Avaliação Externa & EQAVET

2ª edição

Ministério das Finanças
dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Ficha Técnica

DESIGNAÇÃO: Modelo Integrado: CAF Educação, Referencial da Avaliação Externa & EQAVET

COORDENAÇÃO: Teresa Ganhão

ELABORAÇÃO: Maria Inês Nolasco

VERSÃO: 02

JUSTIFICAÇÃO DA REVISÃO:

A 2ª versão do "Modelo Integrado: CAF, Referencial da Avaliação Externa & EQAVET" justifica-se pela necessidade de atualizar a componente relativa à avaliação externa, na sequência da publicação do novo referencial, divulgado pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência em 19.02.2019, o qual será adotado no âmbito do Terceiro Ciclo de Avaliação Externa das Escolas que se inicia em 2019.

COLABORAÇÃO EXTERNA:

Documento revisto pelos Painéis de Clientes CAF Educação.01 e 02 (2017/2018/2019), designadamente pelos seguintes membros e instituições:

Painel de Clientes CAF Educação.01

- Ana Cláudia Cohen – Agrupamento de Escolas de Alcanena (Alcanena, Santarém);
- Ana Pina - Agrupamento de Escolas do Fundão (Fundão, Castelo Branco);
- Jaime Gomes - Agrupamento de Escolas Vouzela e Campia (Vouzela, Viseu);
- Manuela Sousa - Agrupamento de Escolas da Cidade do Entroncamento (Entroncamento, Santarém);
- Paula Parracho - Agrupamento de Escolas Figueira-Mar (Figueira da Foz, Coimbra).

Painel de Clientes CAF Educação.02

- Luís Manuel Barradas - Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Serpa (Serpa, Beja);
- Carlos Caeiro – Escola Profissional de Ciências Geográficas (Lisboa, Lisboa);
- Rute Alves - Escola Profissional de Agricultura e Desenvolvimento Rural de Ponte de Lima (Ponte de Lima, Viana do Castelo).

EDIÇÃO: Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP)

DATA: Fevereiro 2019

Índice

Introdução 4

Critérios de Meios 18

Critério 1: Liderança 19

Critério 2: Planeamento e estratégia 25

Critério 3: Pessoas 31

Critério 4: Parcerias e recursos 36

Critério 5: Processos 44

Critérios de Resultados 55

Critério 6: Resultados orientados para o aluno/formando e outras partes interessadas-chave 56

Critério 7: Resultados das pessoas 60

Critério 8: Resultados da responsabilidade social 64

Critério 9: Resultados do desempenho-chave 68

Anexo I – Modelo de Relatório de Autoavaliação e de Plano de Melhorias 75

Anexo II – Modelo de Relatório de Monitorização dos Referentes da Avaliação Externa 85

Anexo III – Metodologia para verificação dos processos de recolha e análise de dados relativos aos Indicadores de Qualidade EQAVET (resultados) 98

Anexo IV – Modelo de Relatório de Monitorização dos Descritores Indicativos EQAVET 101

Anexo V – Modelo de Relatório de Monitorização dos Indicadores de Qualidade EQAVET 104

Introdução

CAF – *Common Assessment Framework*

A Estrutura Comum de Avaliação / *Common Assessment Framework* (**CAF**) é um modelo de **Gestão da Qualidade Total** desenvolvido pelo setor público e para o setor público, inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM®). Baseia-se na premissa de que os resultados de excelência no desempenho organizacional, cidadãos/clientes, pessoas e sociedade são atingidos através da liderança que conduz a estratégia e planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos. Este modelo analisa a organização simultaneamente por diferentes ângulos promovendo uma **análise holística** do desempenho da organização.

A CAF visa ser o catalisador para um processo pleno de melhoria no seio da organização e tem cinco objetivos principais:

1. Introduzir uma cultura de excelência e os princípios da Gestão da Qualidade Total nas organizações da administração pública;
2. Orientá-las progressivamente para um ciclo completo e desenvolvido de PDCA **"Planear - Executar – Rever - Ajustar"**;
3. Facilitar a autoavaliação das organizações públicas com o objetivo de obter um diagnóstico e identificar ações de melhoria;
4. Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade, no setor público e privado;
5. Facilitar o ***bench learning*** entre organizações do setor público.

A estrutura com os nove critérios identifica os principais aspetos a ter em conta numa análise organizacional. Os critérios 1 a 5 dizem respeito às práticas gestionárias de uma organização: os designados **Meios**. Estes determinam o que a organização faz e como realiza as suas atividades para alcançar os resultados desejados. Nos critérios 6 a 9, os **Resultados** alcançados ao nível dos cidadãos /clientes, pessoas, responsabilidade social e desempenho-chave são avaliados através de medidas de perceção e medições do desempenho.

Cada critério está decomposto num conjunto de subcritérios. Os **28 subcritérios** identificam as principais questões a considerar quando se avalia uma organização. Estes, por sua vez, são ilustrados com **exemplos** que descrevem o conteúdo dos subcritérios mais pormenorizadamente e sugerem possíveis áreas de abordagem, tendo em vista explorar a forma como a gestão das organizações responde às exigências expressas nos subcritérios. Estes exemplos representam um grande número de boas práticas europeias, mas nem todos são relevantes para todas as organizações, porém muitos podem ser considerados como aspetos a ter em atenção durante a autoavaliação. A integração das conclusões da avaliação dos critérios de meios e de resultados nas práticas gestionárias constitui o ciclo de **inovação** e **aprendizagem** contínuas que acompanha as organizações no seu percurso em direção à excelência.

O modelo CAF adaptado ao setor da Educação foi aprovado no 54º Encontro de Diretores Gerais durante a Presidência Espanhola, em junho de 2010.

Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino Não Superior - Avaliação Externa

Em 20 dezembro de 2002, através da Lei n.º 31/2002, foi aprovado o Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino Não Superior, desenvolvendo o regime previsto na Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei nº 46/86, de 14 de outubro). O sistema é composto por duas componentes (artº 5º): a avaliação externa e a autoavaliação a realizar em cada escola ou agrupamento de escolas.

Conforme previsto no Quadro de Referência para a Avaliação Externa (Terceiro Ciclo Avaliativo 2019 - (…), IGEC), os objetivos da avaliação externa são:

- Promover a qualidade do ensino, das aprendizagens e a inclusão de todas as crianças e de todos os alunos;
- Identificar os pontos fortes e áreas prioritárias, com vista à melhoria do planeamento, gestão e ação educativa das escolas;
- Aferir a efetividade das práticas de autoavaliação das escolas;
- Promover uma cultura de participação da comunidade educativa;
- Contribuir para um melhor conhecimento público da qualidade do trabalho das escolas;
- Produzir informação para apoiar a tomada de decisão, no âmbito do desenvolvimento das políticas educativas.

EQAVET - *European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training*

A Recomendação 2009/C155/01, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 18 de junho de 2009, estabelece um Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade («Quadro de Referência ou EQAVET»), enquanto instrumento de referência para ajudar os Estados-Membros a promover e supervisionar a melhoria contínua dos sistemas de ensino e formação profissionais (EFP).

De acordo com a Recomendação 2009/C 155/01 o Quadro de Referência EQAVET:

- Deve ser aplicado ao nível do sistema, dos prestadores e da qualificação de EFP. Propõe uma abordagem sistémica da qualidade, que engloba e põe em inter-relação os níveis e intervenientes pertinentes;
- Tem por base uma série de critérios de qualidade, descritores e indicadores aplicáveis à gestão da qualidade dos sistemas e dos prestadores de EFP. O objetivo não é de introduzir novas normas, mas sim de apoiar os Estados-Membros, salvaguardando simultaneamente a diversidade das suas abordagens;
- Deve ser entendido como uma «caixa de ferramentas» em que os vários utilizadores podem escolher os indicadores que considerem mais pertinentes para as necessidades do respetivo sistema de qualidade. Os descritores (Anexo I da Recomendação) e indicadores (Anexo II da Recomendação) devem ser entendidos como meras linhas de orientação e podem ser selecionados e aplicados pelos utilizadores do quadro de referência de acordo com todas, ou parte, das suas exigências e das configurações existentes;
- Inclui indicadores que devem ser empregues numa base exclusivamente voluntária para a gestão do ciclo de qualidade tendo em conta o seu potencial de valor acrescentado, e de acordo com a legislação e a prática nacionais, e não devem ser considerados critérios de referência nem meios para comunicar informações ou estabelecer comparações entre a qualidade e a eficácia dos diferentes sistemas nacionais.

Abordagem CAF, RAE & EQAVET

Considerando (1) o interesse que o instrumento CAF pode ter no contexto do sistema de avaliação da educação e do ensino não superior, aprovado pela Lei nº 31/2002, de 20 de dezembro; (2) o alinhamento existente entre os exemplos do modelo CAF e os Referentes da Avaliação Externa; (3) a necessidade das escolas com ensino profissional implementarem sistemas de garantia da qualidade dos processos formativos e dos resultados obtidos pelos seus alunos em articulação com o EQAVET conforme previsto no art.º 60 do Decreto-Lei nº 92/2014, de 20 de junho; (4) a importância do EQAVET enquanto instrumento de referência para ajudar os Estados-Membros a promover e supervisionar a melhoria contínua dos sistemas de ensino e formação profissionais (EFP), (5) a necessidade de simplificação dos processos de avaliação organizacional, optou-se por consolidar, num único instrumento, o modelo CAF Educação (2013), os Referentes da Avaliação Externa (RAE) e o referencial EQAVET dada a sua natureza convergente e complementar.

No que respeita ao EQAVET, o presente Manual cinge-se à avaliação dos prestadores do EFP, ou seja, não tem por objetivo avaliar o sistema de ensino e formação profissional.

Foi utilizada a seguinte abordagem:

1. Em cada critério do modelo CAF foram introduzidos os Referentes da Avaliação Externa (ex: RAE.001), bem como os Descritores Indicativos (ex: EQAVET.DI.01) e os Indicadores de Qualidade (ex: EQAVET.IQ.01) constantes do Quadro de Referência EQAVET, em função da sua natureza e de acordo com o seguinte:
    - Critérios de meios: domínios “Autoavaliação”, “Liderança e Gestão” e “Prestação do Serviço Educativo” do Referencial da Avaliação Externa e “Descritores Indicadores” do EQAVET;
    - Critérios de resultados: domínios “Autoavaliação” e “Resultados” do Referencial da Avaliação Externa e “Indicadores de Qualidade” do EQAVET.
2. A ordem de inserção das boas práticas e indicadores respeitou a coerência de cada critério e da lista de exemplos de cada subcritério da CAF.

Metodologia para aplicar o Modelo Integrado CAF, RAE & EQAVET

A utilização simultânea do Modelo CAF, Referencial da Avaliação Externa & EQAVET deve seguir a metodologia de autoavaliação e sistema de pontuação constantes no modelo CAF Educação, conforme orientações presentes em www.caf.dgaep.gov.pt.

O relatório de autoavaliação e restantes documentos que resultam do processo de autoavaliação contribuem para sistematizar a informação necessária para os processos de avaliação externa e de avaliação da adoção do EQAVET, contudo, não substituem os documentos considerados obrigatórios pelas entidades coordenadoras da avaliação externa das escolas e do EQAVET, designadamente a Inspeção-Geral da Educação e Ciência e a Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional.

Documentos de apoio

No anexo I é apresentada uma proposta de modelo de relatório de autoavaliação que pretende refletir os resultados da organização em diversos domínios, procurando contribuir, entre outros, para o processo de avaliação externa e para a avaliação dos indicadores EQAVET. O modelo de relatório apresentado extravasa o âmbito da autoavaliação com o modelo CAF, pretendendo ser um relatório aglutinador de um conjunto de avaliações internas. Cada instituição deve adaptar o modelo às suas necessidades específicas.

No anexo I também se inclui uma proposta de modelo de plano de melhorias que visa refletir o esforço da instituição para definir ações alicerçadas nas sugestões de melhoria e recomendações constantes no relatório de autoavaliação. Mais uma vez procurou-se propor uma estrutura de plano de melhorias abrangente, que permitisse a tomada de decisões para o futuro, assente num conjunto alargado de avaliações que ocorrem nas instituições de ensino ao longo do ano, possibilitando a construção de uma proposta integradora e unificadora da ação da instituição para a melhoria contínua.

Por fim, no anexo I, também se propõe uma metodologia de avaliação do projeto de autoavaliação e melhoria, que deve ser adaptada ao projeto de cada instituição.

Nos anexos II a V, são apresentados modelos de relatório de monitorização específicos, sugerindo-se a sua utilização pelas organizações que pretenderem autonomizar os resultados relativos aos Referencial da Avaliação Externa e EQAVET.

Apoio técnico

Durante a implementação do Modelo Integrado CAF, RAE & EQAVET, de acordo com a presente metodologia, as instituições de ensino e formação profissional podem contar com o apoio da DGAEP através do endereço caf@dgaep.gov.pt.

Ligações úteis

http://www.caf.dgaep.gov.pt/
http://www.ige.min-edu.pt/
http://www.anqep.gov.pt
www.eqavet.eu

Domínios, Campos de Análise, Referentes da Avaliação Externa e Indicadores

DOMÍNIO: AUTOAVALIAÇÃO

Campo de Análise: Desenvolvimento

Referente: Organização e sustentabilidade da autoavaliação

- **(RAE.001)** Procedimento(s) sistemático(s) de autoavaliação da escola.
- **(RAE.002)** Articulação da autoavaliação da escola com os restantes processos de avaliação que ocorrem na escola.
- **(RAE.003)** Auscultação e participação abrangentes da comunidade educativa.

Referente: Planeamento estratégico da autoavaliação

- **(RAE.004)** Adequação da autoavaliação à realidade da escola.
- **(RAE.005)** Centralidade do processo de ensino e aprendizagem.
- **(RAE.006)** Existência de estratégias de comunicação e de reflexão acerca dos resultados da autoavaliação com a comunidade educativa.

Campo de Análise: Consistência e Impacto

Referente: Consistência das práticas de autoavaliação

- **(RAE.007)** Abrangência do processo de recolha de dados.
- **(RAE.008)** Rigor do processo de análise dos dados.
- **(RAE.009)** Melhoria contínua do processo de autoavaliação.
- **(RAE.010)** Monitorização e avaliação das ações de melhoria.

Referente: Impacto das práticas de autoavaliação

- **(RAE.011)** Evidências da autoavaliação na melhoria organizacional da escola.
- **(RAE.012)** Evidências da autoavaliação na melhoria do desenvolvimento curricular.
- **(RAE.013)** Evidências da autoavaliação na melhoria do processo de ensino e de aprendizagem.
- **(RAE.014)** Evidências da autoavaliação na definição das necessidades de formação contínua e avaliação do seu impacto.
- **(RAE.015)** Evidências do contributo da autoavaliação para a melhoria da educação inclusiva (implementação das medidas curriculares, afetação de recursos e funcionamento das estruturas de suporte).

DOMÍNIO: LIDERANÇA E GESTÃO

Campo de Análise: Visão estratégica

Referente: Visão estratégica orientada para a qualidade das aprendizagens

- **(RAE.016)** Definição clara da visão que sustenta a ação da escola com vista à consecução do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.
- **(RAE.017)** Visão partilhada pelos diferentes atores educativos e mobilizadora da sua ação.

Referente: Documentos orientadores da escola

- **(RAE.018)** Clareza e coerência entre os documentos orientadores da ação da escola.
- **(RAE.019)** Clareza e coerência dos objetivos, metas e estratégias definidos no projeto educativo.
- **(RAE.020)** Relevância das opções curriculares constantes dos documentos da escola para o desenvolvimento de todas as áreas de competências consideradas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.

Campo de Análise: Liderança

Referente: Mobilização da comunidade educativa

- **(RAE.021)** Orientação da ação para o cumprimento das metas e objetivos educacionais.
- **(RAE.022)** Motivação das pessoas, desenvolvimento profissional e gestão de conflitos.
- **(RAE.023)** Incentivo à participação na escola dos diferentes atores educativos.
- **(RAE.024)** Valorização dos diferentes níveis de liderança, nomeadamente as lideranças intermédias.

Referente: Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções que promovam a qualidade das aprendizagens

- **(RAE.025)** Incentivo ao desenvolvimento de projetos e soluções inovadoras.
- **(RAE.026)** Avaliação da eficácia dos projetos, parcerias e soluções.
- **(RAE.027)** Parcerias com outras instituições e agentes da comunidade que mobilizem recursos e promovam, assim, a qualidade das aprendizagens.

Campo de Análise: Gestão

Referente: Práticas de gestão e organização das crianças e dos alunos

- **(RAE.028)** Existência de critérios pedagógicos na constituição e gestão dos grupos e turmas.
- **(RAE.029)** Flexibilidade na gestão do trabalho com os grupos e turmas.
- **(RAE.030)** Existência, consistência e divulgação na comunidade educativa de critérios na aplicação de medidas disciplinares aos alunos.
- **(RAE.031)** Envolvimento dos alunos na vida da escola.

Referente: Ambiente escolar

- **(RAE.032)** Promoção de um ambiente escolar desafiador da aprendizagem.
- **(RAE.033)** Promoção de um ambiente escolar seguro, saudável e ecológico.
- **(RAE.034)** Promoção de um ambiente escolar socialmente acolhedor, inclusivo e cordial.

Referente: Organização, afetação e formação dos recursos humanos

- **(RAE.035)** Distribuição e gestão dos recursos humanos de acordo com as necessidades das crianças e alunos.
- **(RAE.036)** Gestão dos recursos que valorize as pessoas, o seu desenvolvimento profissional e bem-estar.
- **(RAE.037)** Gestão dos recursos humanos que impulsione a autonomia e a diversidade organizativa.
- **(RAE.038)** Práticas de formação contínua dos profissionais, por iniciativa da escola, adequadas às necessidades identificadas e às suas prioridades pedagógicas.

Referente: Organização e afetação dos recursos materiais

- **(RAE.039)** Opções tomadas com impactos positivos na qualidade das aprendizagens.
- **(RAE.040)** Opções tomadas tendo em conta as necessidades e expectativas de todas as crianças e alunos.
- **(RAE.041)** Opções monitorizadas e ajustadas quando necessário.

Referente: Comunicação interna e externa

- **(RAE.042)** Diversidade e eficácia dos circuitos de comunicação interna e externa.
- **(RAE.043)** Rigor no reporte de dados às entidades competentes.
- **(RAE.044)** Adequação da informação ao público-alvo.
- **(RAE.045)** Acesso à informação da escola pela comunidade educativa.
- **(RAE.046)** Divulgação da informação respeitando princípios éticos e deontológicos.

DOMÍNIO: PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

Campo de Análise: Desenvolvimento pessoal e bem-estar das crianças e dos alunos

Referente: Desenvolvimento pessoal e emocional das crianças e dos alunos

- **(RAE.047)** Promoção da autonomia e responsabilidade individual.
- **(RAE.048)** Promoção da participação e envolvimento na comunidade.
- **(RAE.049)** Promoção de uma atitude de resiliência.
- **(RAE.050)** Promoção da assiduidade e pontualidade.

Referente: Apoio ao bem-estar das crianças e alunos

- **(RAE.051)** Atividades de apoio ao bem-estar pessoal e social.
- **(RAE.052)** Medidas de prevenção e proteção de comportamentos de risco.
- **(RAE.053)** Reconhecimento e respeito pela diversidade.
- **(RAE.054)** Medidas de orientação escolar e profissional.

Campo de Análise: Oferta educativa e gestão curricular

Referente: Oferta educativa

- **(RAE.055)** Respostas educativas adaptadas às necessidades de formação dos alunos com vista ao desenvolvimento do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.
- **(RAE.056)** Valorização da dimensão lúdica no desenvolvimento das atividades de enriquecimento curricular/atividades de animação e de apoio à família.
- **(RAE.057)** Adequação da oferta educativa aos interesses dos alunos e às necessidades de formação da comunidade envolvente.
- **(RAE.058)** Práticas de organização e gestão do currículo e da aprendizagem para uma educação Inclusiva.
- **(RAE.059)** Integração curricular de atividades culturais, científicas, artísticas e desportivas.

Referente: Inovação curricular e pedagógica

- **(RAE.060)** Iniciativas de inovação curricular.
- **(RAE.061)** Iniciativas de inovação pedagógica.
- **(RAE.062)** Definição de medidas de suporte às aprendizagens e à inclusão que promovam a igualdade de oportunidades de acesso ao currículo.

Referente: Articulação curricular

- **(RAE.063)** Articulação curricular vertical e horizontal a nível da planificação e desenvolvimento Curricular.
- **(RAE.064)** Articulação com as atividades de enriquecimento curricular/ atividades de animação e de apoio à família.
- **(RAE.065)** Projetos transversais no âmbito da estratégia de educação para a cidadania.

Campo de Análise: Ensino/ Aprendizagem/ Avaliação

Referente: Estratégias de ensino e aprendizagem orientadas para o sucesso

- **(RAE.066)** Estratégias diversificadas de ensino e aprendizagem com vista à melhoria das aprendizagens, incluindo o desenvolvimento do espírito crítico, a resolução de problemas e o trabalho em equipa.
- **(RAE.067)** Recurso privilegiado à metodologia de projeto e a atividades experimentais.
- **(RAE.068)** Estratégias para a manutenção de ambientes de sala de aula propícios à aprendizagem.

Referente: Promoção da equidade e inclusão de todas as crianças e de todos os alunos

- **(RAE.069)** Medidas universais, seletivas e adicionais de inclusão das crianças e dos alunos.
- **(RAE.070)** Ações para a melhoria dos resultados das crianças e alunos em grupos de risco, como os oriundos de contextos socioeconómicos desfavorecidos.
- **(RAE.071)** Práticas de promoção da excelência escolar.
- **(RAE.072)** Medidas de prevenção da retenção, abandono e desistência.

Referente: Avaliação para e das aprendizagens

- **(RAE.073)** Diversidade de práticas e instrumentos de avaliação nas diferentes modalidades.
- **(RAE.074)** Aferição de critérios e instrumentos de avaliação.

- **(RAE.075)** Qualidade e regularidade da informação devolvida às crianças, aos alunos e às famílias.
- **(RAE.076)** Utilização primordial da avaliação com finalidade formativa.

Referente: Recursos educativos

- **(RAE.077)** Utilização de recursos educativos diversificados (TIC, biblioteca escolar, centro de recursos educativos).
- **(RAE.078)** Adequação dos recursos educativos às características das crianças e dos alunos.
- **(RAE.079)** Rentabilização do centro de apoio à aprendizagem.

Referente: Envolvimento das famílias na vida escolar

- **(RAE.080)** Diversidade de formas de participação das famílias na escola.
- **(RAE.081)** Eficácia das medidas adotadas pela escola para envolver os pais e encarregados. de educação no acompanhamento do percurso escolar dos seus educandos.
- **(RAE.082)** Participação dos pais na equipa multidisciplinar de apoio à educação inclusiva.

Campo de Análise: Planificação e acompanhamento das práticas educativa e letiva

Referente: Mecanismos de autorregulação

- **(RAE.083)** Consistência das práticas de autorregulação no desenvolvimento do currículo.
- **(RAE.084)** Contribuição da autorregulação para a melhoria da prática letiva.

Referente: Mecanismos de regulação por pares e trabalho colaborativo

- **(RAE.085)** Consistência das práticas de regulação por pares.
- **(RAE.086)** Formas de colaboração sistemática nos diferentes níveis da planificação e desenvolvimento da atividade letiva.
- **(RAE.087)** Partilha de práticas científico-pedagógicas relevantes.
- **(RAE.088)** Reflexão sobre a eficácia das diferentes metodologias de ensino e aprendizagem aplicadas.
- **(RAE.089)** Contribuição da regulação por pares para a melhoria da prática letiva.

Referente: Mecanismos de regulação pelas lideranças

- **(RAE.090)** Consistência das práticas de regulação pelas lideranças.
- **(RAE.091)** Contribuição da regulação pelas lideranças para a melhoria da prática letiva.

DOMÍNIO: RESULTADOS

Campo de Análise: Resultados académicos

Referente: Resultados do ensino básico geral

- **(RAE.092)** Percentagem dos alunos da escola que conclui o 1.º ciclo até quatro anos após a entrada no 1.º ano.
- **(RAE.093)** Percentagem dos alunos da escola que conclui o 2.º ciclo até dois anos após a entrada no 5.º ano.
- **(RAE.094)** Percentagem dos alunos da escola com percursos diretos de sucesso no 3.º ciclo.

Referente: Resultados do ensino secundário científico-humanístico

- **(RAE.095)** Percentagem dos alunos da escola com percursos diretos de sucesso no ensino científico-humanístico.

Referente: Resultados do ensino secundário profissional

- **(RAE.096)** Percentagem dos alunos da escola que conclui o ensino secundário profissional até três anos após ingressar na oferta, entre os que vieram diretamente do 3.º ciclo.

Referente: Resultados do ensino secundário artístico especializado

- **(RAE.097)** Percentagem dos alunos da escola que conclui o ensino artístico especializado integrado até três anos após ingressar na oferta, entre os que vieram diretamente do 3.º ciclo.

Referente: Resultados de outras ofertas formativas

- **(RAE.098)** Taxas de conclusão da oferta dentro do número de anos previsto.

Referente: Resultados de educação e formação de adultos

- **(RAE.099)** Percentagem de adultos certificados (totalmente) em cursos de educação e formação de adultos, face aos que iniciaram a oferta.
- **(RAE.100)** Taxas anuais de transição (com conclusão de todos módulos) dos alunos matriculados no ensino secundário recorrente em regime presencial.

Referente: Resultados para a equidade, inclusão e excelência

- **(RAE.101)** Resultados dos alunos oriundos de contextos socioeconómicos desfavorecidos, de origem imigrante e de grupos culturalmente diferenciados.
- **(RAE.102)** Resultados dos alunos com relatório técnico-pedagógico, programa educativo individual e/ou com plano individual de transição.
- **(RAE.103)** Resultados de desenvolvimento e valorização dos alunos de excelência.
- **(RAE.104)** Assimetrias internas de resultados.

Campo de Análise: Resultados sociais

Referente: Participação na vida da escola e assunção de responsabilidades

- **(RAE.105)** Atividades desenvolvidas na escola da iniciativa das crianças e dos alunos.
- **(RAE.106)** Participação das crianças e alunos nas iniciativas da escola para a formação pessoal e cidadania.
- **(RAE.107)** Participação dos alunos em diferentes estruturas e órgãos da escola.
- **(RAE.108)** Percentagem de alunos retidos por faltas.

Referente: Cumprimento das regras e disciplina

- **(RAE.109)** Percentagem das ocorrências em que foram aplicadas medidas disciplinares sancionatórias.
- **(RAE.110)** Normas e código de conduta.
- **(RAE.111)** Formas de tratamento dos incidentes disciplinares.

Referente: Solidariedade e cidadania

- **(RAE.112)** Trabalho voluntário.
- **(RAE.113)** Ações de solidariedade.
- **(RAE.114)** Ações de apoio à inclusão.
- **(RAE.115)** Ações de participação democrática.

Referente: Impacto da escolaridade no percurso dos alunos

- **(RAE.116)** Inserção académica dos alunos.
- **(RAE.117)** Inserção profissional dos alunos.
- **(RAE.118)** Inserção dos alunos com plano individual de transição na vida pós-escolar.

Campo de Análise: Reconhecimento da comunidade

Referente: Grau de satisfação da comunidade educativa

- **(RAE.119)** Perceção dos alunos acerca da escola.
- **(RAE.120)** Perceção dos encarregados de educação acerca da escola.
- **(RAE.121)** Perceção de outras entidades da comunidade têm da escola.

Referente: Valorização dos sucessos dos alunos

- **(RAE.122)** Iniciativas destinadas a valorizar os resultados académicos.
- **(RAE.123)** Iniciativas destinadas a valorizar os resultados sociais.

Referente: Contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade envolvente

- **(RAE.124)** Reconhecimento por parte da sociedade local e nacional.
- **(RAE.125)** Envolvimento da escola em iniciativas locais.
- **(RAE.126)** Disponibilização dos espaços e equipamentos da escola para atividades da comunidade.
- **(RAE.127)** Participação de adultos em ofertas de educação e formação.

DESCRITORES INDICATIVOS EQAVET (DI)

Planeamento

- **(EQAVET.DI.01)** As metas/objetivos políticos europeus, nacionais e regionais são refletidos nos objetivos fixados pela instituição.
- **(EQAVET.DI.02)** São fixadas e supervisionadas metas/objetivos explícitos.
- **(EQAVET.DI.03)** É organizada uma consulta permanente com as partes interessadas a fim de identificar necessidades locais/individuais específicas.
- **(EQAVET.DI.04)** As responsabilidades em matéria de gestão e de desenvolvimento da qualidade são explicitamente atribuídas.
- **(EQAVET.DI.05)** Os colaboradores participam desde o início no processo de planeamento, nomeadamente no que se refere ao desenvolvimento da qualidade.
- **(EQAVET.DI.06)** São planeadas iniciativas de cooperação com outras instituições de EFP.
- **(EQAVET.DI.07)** As partes interessadas participam no processo de análise das necessidades locais.
- **(EQAVET.DI.08)** É adotado um sistema de garantia de qualidade explícito e transparente.

Implementação

- **(EQAVET.DI.09)** Os recursos são adequadamente calculados/atribuídos a nível interno tendo em vista alcançar os objetivos traçados nos planos de aplicação.
- **(EQAVET.DI.10)** São apoiadas de modo explícito parcerias pertinentes e abrangentes para levar a cabo as ações previstas.
- **(EQAVET.DI.11)** O plano estratégico para o desenvolvimento das competências do pessoal indica as necessidades de formação para professores/formadores.
- **(EQAVET.DI.12)** O pessoal frequenta regularmente formação e desenvolve ações de cooperação com as partes interessadas externas com vista a apoiar o desenvolvimento de competências, a melhoria da qualidade e a reforçar o desempenho.

Avaliação

- **(EQAVET.DI.13)** São realizadas autoavaliações periódicas de acordo com o quadro regulamentar nacional ou por iniciativa da instituição.
- **(EQAVET.DI.14)** É avaliado o processo de ensino-aprendizagem e os resultados do ensino.
- **(EQAVET.DI.15)** É avaliado o destino dos formandos após a conclusão da formação.
- **(EQAVET.DI.16)** É avaliada a satisfação do pessoal.
- **(EQAVET.DI.17)** É avaliada a satisfação dos alunos/formandos.
- **(EQAVET.DI.18)** É avaliada a proporção de professores/formadores que participam em programas de aperfeiçoamento profissional e monitorizar o investimento nestes programas.
- **(EQAVET.DI.19)** A avaliação do processo de ensino-aprendizagem inclui mecanismos adequados para envolver as partes interessadas a nível interno e externo.
- **(EQAVET.DI.20)** Estão implementados sistemas de alerta rápido coordenados a nível central.

Revisão

- **(EQAVET.DI.21)** São recolhidas impressões dos alunos/formandos sobre as suas experiências individuais de aprendizagem e o ambiente de aprendizagem e ensino. São utilizadas estas impressões para inspirar novas ações.
- **(EQAVET.DI.22)** O processo de EA é revisto regularmente e são elaborados planos de adaptação à mudança. É dado amplo conhecimento público da informação sobre os resultados da revisão.
- **(EQAVET.DI.23)** Os procedimentos de recolha de feedback e de revisão fazem parte de um processo estratégico de aprendizagem da organização.
- **(EQAVET.DI.24)** Os resultados do processo de avaliação são discutidos com as partes interessadas, sendo elaborados planos de ação adequados.

INDICADORES DE QUALIDADE EQAVET (IQ)

Nº 2 - Investimento na formação de professores e formadores[1]

- **(EQAVET.IQ.2.1)** Proporção de professores/formadores que participam em programas de aperfeiçoamento profissional.
- **(EQAVET.IQ.2.2)** Montantes investidos nos programas de aperfeiçoamento profissional dos professores/formadores.

Nº 3 – Taxa de participação em programas de EFP

- **(EQAVET.IQ.3.1)** Número de formandos em cada modalidade EFP em função do tipo de programa e dos diferentes critérios (sexo, idade, outros critérios sociais, abandono escolar precoce, nível de sucesso escolar mais elevado, migrantes, pessoas com deficiência, duração do desemprego).

Nº 4 - Taxa de conclusão em modalidades de EFP

- **(EQAVET.IQ.4.1)** Número de formandos que concluíram com êxito cada modalidade/ Número de formandos que abandonaram programas de EFP em função do tipo de programa e dos diferentes critérios.

Nº 5 - Taxa de colocação após conclusão de modalidades de EFP

- **(EQAVET.IQ.5.1)** Destino dos formandos de EFP num determinado momento após a conclusão da formação, em função do tipo de programa e dos diferentes critérios.
- **(EQAVET.IQ.5.2)** Proporção de formandos empregados após a conclusão da formação em função do tipo de programa e dos diferentes critérios.

Nº 6 – Utilização das competências adquiridas no local de trabalho

- **(EQAVET.IQ.6.1)** Percentagem de formandos que presta informação sobre o emprego obtido após conclusão da formação.
- **(EQAVET.IQ.6.2)** Taxa de satisfação dos formandos com as competências/ qualificações adquiridas.
- **(EQAVET.IQ.6.3)** Taxa de satisfação dos empregadores com as competências/ qualificações adquiridas.

Nº 7 – Taxa de desemprego em função de diferentes critérios

- **(EQAVET.IQ.7.1)** Taxa de desemprego em função de diferentes critérios.

Nº 8 – Prevalência de grupos vulneráveis

- **(EQAVET.IQ.8.1)** Percentagem de participantes no EFP classificados como grupos desfavorecidos (numa determinada região ou zona de emprego) em função da idade e do sexo.
- **(EQAVET.IQ.8.2)** Taxa de sucesso dos grupos desfavorecidos de acordo com a idade e o sexo.

Nº 9 - Mecanismos para identificar necessidades de formação no mercado de trabalho

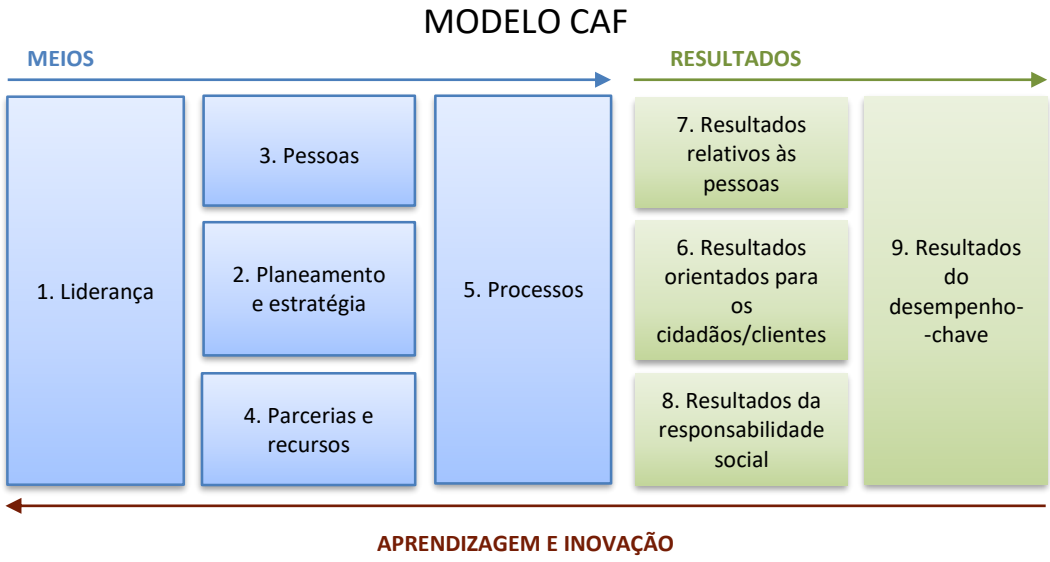
- **(EQAVET.IQ.9.1)** Resultados sobre a eficácia dos mecanismos introduzidos para identificar necessidades de formação no mercado de trabalho.
- **(EQAVET.IQ.9.2)** Perceção sobre a eficácia dos mecanismos introduzidos para identificar necessidades de formação no mercado de trabalho.

Nº 10 – Dispositivos utilizados para promover o acesso ao EFP

- **(EQAVET.IQ.10.1)** Resultados sobre a eficácia dos mecanismos introduzidos para promover o acesso ao EFP.
- **(EQAVET.IQ.10.2)** Perceção sobre a eficácia dos dispositivos que promovem o acesso ao EFP..

[1] O Indicador nº 1 é aplicado apenas ao nível do sistema de EFP. Não se aplica aos prestadores de EFP diretamente. (Fonte: Anexo II EQAVET)

CRITÉRIOS DE MEIOS



Critérios de Meios

Os critérios 1 a 5 referem-se às práticas de gestão de uma instituição - os designados 'Meios'. Estes determinam o que a organização faz e como realiza as suas atividades para obter os resultados desejados. A avaliação das ações relacionadas com os Meios deverá basear-se no Painel de Pontuação dos Meios.

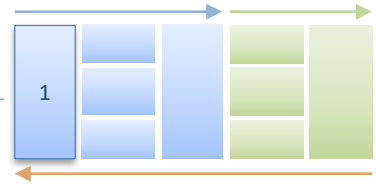
Critério 1: Liderança

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

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

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

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



Num sistema de democracia representativa, os políticos eleitos tomam decisões estratégicas e definem os objetivos que pretendem alcançar nas diferentes áreas políticas. Os líderes das instituições de ensino e formação, ou as suas organizações representativas, apoiam as autoridades políticas na formulação das políticas públicas fornecendo pareceres especializados baseados na sua experiência e competência profissional neste domínio, sendo igualmente responsáveis pela implementação e realização das políticas públicas para a educação. A CAF faz uma clara distinção entre o papel da liderança política e o papel dos líderes/gestores das instituições de ensino e formação, enfatizando a importância de uma boa colaboração entre ambos os atores de forma a atingir os resultados pretendidos.

O Critério 1 focaliza-se no comportamento das pessoas responsáveis pela instituição: a liderança. A sua tarefa é complexa. Como bons líderes, devem criar clareza e unidade nos objetivos na organização. Como dirigentes, criam um ambiente no qual a instituição e os seus colaboradores podem sobressair, e asseguram o funcionamento através de um mecanismo de direção apropriado. Como facilitadores apoiam as pessoas na sua instituição e asseguram relações eficazes com todas as partes interessadas, em particular com a hierarquia política.

Avaliação

Considerar o que a liderança da instituição para…

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

A liderança assegura que a instituição seja orientada por uma clara missão, visão e valores fundamentais. Neste sentido, os líderes devem desenvolver a missão (qual a razão porque existimos/qual é o nosso mandato?), a visão (para onde queremos ir/qual é a nossa ambição?) e os valores (o que orienta o nosso comportamento?) requeridos para o sucesso da organização a longo prazo, bem como, comunicar e assegurar a sua realização. Todas as organizações necessitam de valores que estruturem todas as suas atividades, valores que estejam em sintonia com a sua missão e visão. Além disso, deve dar-se particular atenção aos valores que são também importantes no setor da educação, onde cada vez mais as leis do mercado estão a ser introduzidas e regulamentam o sistema de gestão da organização. Por conseguinte, é óbvio que as organizações têm de defender valores tais como a democracia, Estado de Direito (primado da Lei), foco no cidadão, diversidade e equidade de género, ambiente de trabalho acolhedor e justo, prevenção da corrupção instalada, responsabilidade social e anti discriminação – valores que ao mesmo tempo proporcionam um modelo para toda a sociedade. A liderança tem de criar condições para incorporar e garantir estes valores.

Exemplos:

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. Definição clara da visão que sustenta a ação da escola com vista à consecução do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória. (RAE.016)
3. Visão partilhada pelos diferentes atores educativos e mobilizadora da sua ação. (RAE.017)
4. Estabelecer, conjuntamente com as partes interessadas, um quadro de valores alinhados com a missão, visão e valores da instituição, nele incluindo a transparência, a ética e o princípio do serviço para a sociedade, e a criação de um código de conduta.
5. Promoção de um ambiente escolar desafiador da aprendizagem. (RAE.032)
6. Promoção de um ambiente escolar seguro, saudável e ecológico. (RAE.033)
7. Promoção de um ambiente escolar socialmente acolhedor, inclusivo e cordial. (RAE.034)
8. Assegurar um sistema de comunicação amplo e eficaz no interior e exterior da organização, incluindo a missão, visão, valores da instituição 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.
9. Rever periodicamente a missão, visão e valores da instituição, ajustando-os às mudanças do ambiente externo (por exemplo, análise Politica-Económica-Sociocultural e Tecnológica (PEST) e do desenvolvimento demográfico e sustentável).

10. 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.
11. 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.
12. Reforçar a confiança mútua, a lealdade e respeito entre os líderes/colaboradores (por exemplo, monitorizando a prossecução da missão, visões e valores).

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

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

Os líderes desenvolvem, implementam e monitorizam o sistema de gestão da instituição, baseado em objetivos mensuráveis definidos. A estrutura organizacional deve ser apropriada e com claras responsabilidades definidas para todos os níveis de colaboradores, bem como medidas de gestão, apoio e processos-chave, que garantam uma realização eficiente da estratégia da instituição para atingir os resultados e os efeitos pretendidos. O sistema de gestão realiza análises do desempenho e dos resultados.

Os líderes são responsáveis pela melhoria do desempenho. Preparam o futuro organizando as mudanças necessárias para cumprir a sua missão. O início de um processo de melhoria contínua constitui um objetivo essencial da gestão da qualidade. Os líderes criam as condições para a melhoria contínua assegurando uma cultura aberta à inovação e aprendizagem.

Exemplos:

1. Definir responsabilidades de liderança e de gestão, tarefas e áreas de competência.
2. As responsabilidades em matéria de gestão e de desenvolvimento da qualidade são explicitamente atribuídas. (EQAVET. DI.04)
3. Assegurar uma abordagem para a gestão dos processos, parcerias e estruturas institucionais, adaptadas à estratégia e planeamento da instituição, 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.
4. 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 instituição, 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).
5. 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.

6. Adotar o Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissional / *European Quality Assurance in Vocational Education and Training*.
7. Adotar um sistema de garantia de qualidade explícito e transparente. (EQAVET.DI.08)
8. Formalizar compromissos e a cooperação interdepartamental, por exemplo, acordos entre os departamentos administrativos e financeiros.
9. Definir a estratégia relativa à administração eletrónica (e-Gov) e alinhá-la com objetivos estratégicos e operacionais da instituição.
10. Criar condições apropriadas para a gestão de processos e projetos e para o trabalho em equipa.
11. Incentivo ao desenvolvimento de projetos e soluções inovadoras. (RAE.025)
12. Avaliação da eficácia dos projetos, parcerias e soluções. (RAE.026)
13. Criar condições para uma comunicação interna e externa eficaz.
14. Demonstrar o compromisso dos líderes com a melhoria organizacional contínua e a inovação através da promoção de uma cultura de inovação. Promover a melhoria contínua e encorajar o feedback dos colaboradores.
15. Comunicar aos colaboradores e às partes interessadas as razões para as iniciativas de mudança e quais são os seus efeitos expectáveis.

[Atribuir a avaliação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Subcritério 1.3
Motivar e apoiar as pessoas da instituição e servir de modelo.

Através do seu comportamento individual e do estilo de gestão de recursos humanos que adotam, os líderes motivam e apoiam os colaboradores. Atuando como modelo, os dirigentes refletem os objetivos e valores estabelecidos, estimulando os colaboradores a atuarem da mesma forma. Os colaboradores são apoiados pelos dirigentes, para atingirem os seus objetivos no desempenho das suas funções. Um estilo transparente de liderança baseado num *feedback* mútuo, confiança e comunicação aberta motiva as pessoas a contribuírem para o sucesso da instituição. Além da componente do comportamento individual, existem outros fatores centrais para a motivação e apoio dos colaboradores, os quais podem também encontrar-se na liderança da organização e no sistema de gestão. A delegação de competências e responsabilidades, incluindo a prestação de contas, constitui a principal base gestionária para motivar as pessoas. As oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem pessoal, bem como o reconhecimento e os sistemas de recompensa são também fatores motivadores.

Exemplos:

1. Liderar através do exemplo atuando de acordo com os objetivos e valores estabelecidos.
2. Motivação das pessoas, desenvolvimento profissional e gestão de conflitos. (RAE.022)

3. Valorização dos diferentes níveis de liderança, nomeadamente as lideranças intermédias. (RAE.024)
4. Promover uma cultura de confiança mútua e respeito entre os dirigentes e os colaboradores através de medidas proactivas para evitar qualquer tipo de discriminação.
5. Informar os colaboradores da organização, com regularidade sobre todas as matérias de interesse ou referentes à organização.
6. Apoiar os colaboradores na realização das suas tarefas e planos em prol da realização dos objetivos globais da organização.
7. Proporcionar feedback a todos os colaboradores para melhorar os seus desempenhos individuais e das equipas, reforçando a sua motivação para melhorar continuamente.
8. Estimular, motivar, encorajar e capacitar os colaboradores através da delegação de poderes, responsabilidades e competências, incluindo a prestação de contas.
9. Promover uma cultura de aprendizagem e estimular os colaboradores que trabalham na instituição a apresentarem sugestões e a serem proactivos no trabalho diário.
10. Demonstrar vontade pessoal (dos líderes/dirigentes) de acolherem recomendações/propostas dos colaboradores reagindo ao feedback construtivo de outros.
11. Motivar os colaboradores através do reconhecimento e recompensa dos esforços individuais e das equipas.
12. Respeitar e gerir devidamente as necessidades individuais e as situações pessoais dos colaboradores da instituição.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Subcritério 1.4

Gerir de forma eficaz as relações com o nível político e outras partes interessadas.

Os líderes são responsáveis pela gestão das relações com todas as partes interessadas relevantes que têm interesse na instituição ou nas suas atividades. Por conseguinte, os líderes mantêm um diálogo focado com as autoridades políticas /partes interessadas. No setor da educação, a liderança da instituição constitui a interface entre a organização e as autoridades políticas/partes interessadas. Este subcritério descreve uma das principais diferenças entre o setor público da educação e as organizações privadas. As instituições do setor da educação têm de se focar nas relações com as autoridades políticas/partes interessadas sob diversas perspetivas. Por um lado, os políticos podem ter uma função de liderança visto que - conjuntamente com os dirigentes das instituições de educação e ensino ou as suas organizações representativas – estabelecem objetivos. Por outro lado, as autoridades políticas podem ser tratadas como grupos específicos das partes interessadas.

Exemplos:

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 instituição são coerentes com as decisões e projetos políticos, organizando contactos regulares com as autoridades políticas para debater os recursos necessários.
5. As metas/objetivos políticos europeus, nacionais e regionais são refletidos nos objetivos fixados pela instituição. (EQAVET.DI.01)
6. Envolver as autoridades políticas e outras partes interessadas na fixação dos resultados e impactos a atingir.
7. Manter contactos proactivos e regulares com as autoridades políticas; reportando às hierarquias legislativas e executivas apropriadas.
8. 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´s; grupos de interesse; outras pessoas coletivas e organismos públicos.
9. Parcerias com outras instituições e agentes da comunidade que mobilizem recursos e promovam, assim, a qualidade das aprendizagens. (RAE.027)
10. Participar em atividades de associações profissionais, organizações representativas e grupos de interesse.
11. Construir e melhorar a boa reputação, imagem positiva, reconhecimento público e consciencialização da instituição e dos serviços que presta.
12. Desenvolver uma estratégia promocional e de comunicação relativa aos produtos/serviços produzidos e orientados para as partes interessadas.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

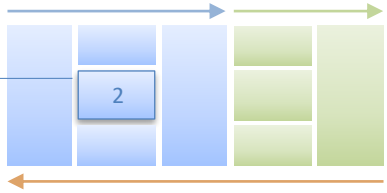
Critério 2: Planeamento e estratégia

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

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

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

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



Uma instituição de ensino e formação implementa a sua missão e visão definindo o "caminho a seguir" que deseja prosseguir, fixando os objetivos que necessita atingir e a forma como pretende medir os progressos realizados. Requer uma estratégia clara.

A fixação de objetivos estratégicos implica fazer escolhas, definir prioridades baseadas nas políticas públicas de educação e formação e nos objetivos e necessidades de outras partes interessadas, tendo em conta os recursos disponíveis.

A estratégia define os resultados (produtos e serviços prestados) e os efeitos (impacto atingido) que a instituição deseja obter, tendo em consideração os fatores críticos de sucesso relevantes.

A estratégia necessita ser traduzida em planos, programas, objetivos operacionais e metas mensuráveis para que possa ser executada com sucesso. A monitorização e a direção devem fazer parte do planeamento, bem como equacionar a necessidade de modernização e inovação, as quais devem apoiar a instituição de ensino na melhoria do seu funcionamento. A monitorização da implementação da estratégia e do planeamento deve ser feita de forma crítica, conduzindo a uma atualização e adaptação sempre que se afigure necessário.

Avaliação

Considerar o que a instituição faz para…

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

O ciclo PDCA (Planear-Executar-Rever-Ajustar) desempenha um importante papel no desenvolvimento e implementação da estratégia e planeamento nas instituições de ensino e formação. Começa por recolher informação fiável sobre as necessidades presentes e futuras de todas as partes interessadas relevantes, sobre os resultados, impactos e desenvolvimentos no ambiente externo. Esta informação é indispensável para apoiar o processo de planeamento estratégico e operacional, sendo também fundamental para orientar o planeamento das ações de melhoria do desempenho organizacional.

De acordo coma abordagem PDCA, deverão realizar-se análises regulares conjuntamente com as partes interessadas para monitorizar as suas necessidades em mudança e a sua satisfação. A qualidade desta informação e a análise sistemática do *feedback* das partes interessadas constitui um pré-requisito para a qualidade dos resultados pretendidos.

Exemplos:

1. Identificar todas as partes interessadas e comunicar os resultados a toda a instituição.
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. É organizada uma consulta permanente com as partes interessadas a fim de identificar necessidades locais/individuais específicas. (EQAVET.DI.03)
5. As partes interessadas participam no processo de análise das necessidades locais. (EQAVET.DI.07)
6. Recolher de forma sistemática informação de gestão relevante, bem como informação sobre o desempenho da instituição.
7. 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).

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

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

Desenvolver a estratégia significa definir objetivos estratégicos para a instituição de ensino e formação e de acordo com as políticas nacionais de educação e as recomendações europeias, as necessidades das partes interessadas relevantes e a visão dos líderes, incluindo a informação disponível sobre a organização escolar, bem como a informação sobre os desenvolvimentos no ambiente externo. As prioridades estratégicas e as decisões tomadas pelos líderes das instituições de ensino e formação deverão assegurar objetivos claros sobre os resultados e impactos, bem como sobre os meios para os atingir. A responsabilidade social das instituições de ensino e formação deverá estar refletida na sua estratégia.

O planeamento envolve uma abordagem consciente e metódica que orientará a instituição a todos os níveis para alcançar os objetivos estratégicos. A fixação dos objetivos e a identificação das condições que deverão ser observadas para atingir os objetivos estratégicos – devem ser baseadas numa sólida análise e gestão de risco – desempenham um papel crucial para garantir uma implementação eficaz e o respetivo acompanhamento. Os indicadores e os sistemas de monitorização dos resultados utilizados na fase de execução subsequente deverão ser definidos durante o planeamento.

O trabalho realizado sobre estratégias e planos de ação cria uma estrutura para a medição dos resultados que deverão ser avaliados nos critérios sobre cidadãos/clientes (critério 6), pessoas (critério 7), responsabilidade social (critério 8) e desempenho-chave (critério 9).

Exemplos:

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. Clareza e coerência entre os documentos orientadores da ação da escola. (RAE.018)
3. Clareza e coerência dos objetivos, metas e estratégias definidos no projeto educativo. (RAE.019)
4. Relevância das opções curriculares constantes dos documentos da escola para o desenvolvimento de todas as áreas de competências consideradas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória. (RAE.020)
5. Fixar e supervisionar metas/objetivos explícitos. (EQAVET.DI.02)
6. Envolver as partes interessadas no desenvolvimento da estratégia e planeamento, equilibrando e dando prioridades às suas expectativas e necessidades.
7. Os procedimentos de recolha de feedback e de revisão fazem parte de um processo estratégico de aprendizagem da organização. (EQAVET.DI.02)
8. Os colaboradores participam desde o início no processo de planeamento, nomeadamente no que se refere ao desenvolvimento da qualidade. (EQAVET.DI.05)
9. Planear iniciativas de cooperação com outras instituições de ensino e formação. (EQAVET.DI.06)
10. Avaliar as atividades existentes em termos de resultados (produtos e serviços prestados) e impactos (efeitos alcançados na sociedade) e a qualidade dos planos estratégicos e

operacionais.

11. Implementar sistemas de alerta rápido coordenados a nível central. (EQAVET.DI.20)
12. Assegurar a disponibilidade dos recursos para desenvolver e atualizar a estratégia da organização.
13. Os recursos são adequadamente calculados/atribuídos a nível interno tendo em vista alcançar os objetivos traçados nos planos de aplicação. (EQAVET.DI.09)
14. Conciliar as atividades e recursos, as pressões a longo e curto prazo e as necessidades das partes interessadas.
15. Desenvolver uma política sobre responsabilidade social e integrá-la na estratégia e planeamento da instituição.
16. 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.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

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

A capacidade de uma instituição de ensino e formação para desenvolver a sua estratégia depende da qualidade dos planos e dos programas, detalhando os objetivos e os resultados esperados de cada membro da comunidade escolar. As partes interessadas relevantes e todos os membros da comunidade escolar deverão, por conseguinte, ser bem informados dos objetivos e metas com eles relacionados de forma a garantir uma implementação eficaz e uniforme da estratégia.

A instituição tem de desdobrar a estratégia para cada nível da comunidade escolar. A liderança deverá garantir que sejam adotados processos adequados, gestão de projetos e programas, e estruturas organizacionais para assegurar uma implementação eficaz e atempada.

As instituições de ensino e formação deverão, de modo coerente e critico, monitorizar a implementação da sua estratégia e planeamento, ajustar práticas e processos quando necessário, ou atualizá-los e adaptá-los se necessário.

Exemplos:

1. Implementar o planeamento e a estratégia da instituição através da fixação de prioridades, do estabelecimento de prazos, processos, projetos e uma estrutura organizacional adequada.
2. Orientação da ação para o cumprimento das metas e objetivos educacionais. (RAE.021)
3. Traduzir os objetivos estratégicos e operacionais da instituição em planos de ação e atividades relevantes para a instituição, as suas unidades orgânicas e colaboradores.
4. 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).

5. Comunicar de forma eficaz os objetivos, planos e atividades a toda a instituição (projetos escolares, planos educacionais, sociais e culturais, Carta da Qualidade, etc.).
6. 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.
7. 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).
8. Avaliar a necessidade de reorganizar e melhorar estratégias e métodos de planeamento envolvendo as partes interessadas.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

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

Uma instituição de ensino e formação eficaz necessita de inovar e mudar práticas para conseguir responder às novas expectativas dos cidadãos/clientes, para promover e melhorar a qualidade do serviço e reduzir custos.

A inovação pode surgir de várias formas:

- Implementando métodos e processos educacionais inovadores de modo a proporcionar aos estudantes aptidões académicas essenciais conjuntamente com as competências do século XXI.

- Desenvolvendo novos métodos de gestão de programas de trabalho para o pessoal docente e não docente;

- Introduzindo serviços inovadores com um valor acrescentado mais elevado para os cidadãos e as partes interessadas-chave (pessoal docente e não docente, estudantes, famílias dos estudantes).

A fase de conceção é crucial para decisões posteriores, para a "prestação" operacional dos serviços e para a avaliação das próprias inovações. A responsabilidade principal da gestão é, por conseguinte, criar e comunicar uma atitude de apoio aberta a sugestões de melhoria independentemente da sua proveniência.

Exemplos:

1. Criar e desenvolver uma nova cultura aberta à inovação através da formação, do *bench learning* 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 não docente, taxa de desistências, reclamações 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. Procedimento(s) sistemático(s) de autoavaliação da escola. (RAE.001)

5. Articulação da autoavaliação da escola com os restantes processos de avaliação que ocorrem na escola. (RAE.002)
6. Auscultação e participação abrangentes da comunidade educativa. (RAE.003)
7. Planeamento estratégico da autoavaliação tendo em conta: a adequação da autoavaliação à realidade da escola (RAE.004); a centralidade do processo de ensino e aprendizagem (RAE.005); a existência de estratégias de comunicação e de reflexão acerca dos resultados da autoavaliação com a comunidade educativa. (RAE.006)
8. Consistência das práticas de autoavaliação tendo em conta: a abrangência do processo de recolha de dados (RAE.007); o rigor do processo de análise dos dados (RAE.008); a melhoria contínua do processo de autoavaliação (RAE.009) e a monitorização e avaliação das ações de melhoria (RAE.010).
9. Avaliar o contributo da autoavaliação na melhoria organizacional da escola. (RAE.011)
10. Avaliar o contributo da autoavaliação na melhoria do desenvolvimento curricular. (RAE.012)
11. Avaliar o contributo da autoavaliação na melhoria do processo de ensino e de aprendizagem. (RAE.013)
12. Avaliar o contributo da autoavaliação na definição das necessidades de formação contínua e avaliação do seu impacto. (RAE.014)
13. Avaliar o contributo da autoavaliação para a melhoria da educação inclusiva (implementação das medidas curriculares, afetação de recursos e funcionamento das estruturas de suporte). (RAE.015)
14. Realizar autoavaliações periódicas de acordo com o quadro regulamentar nacional ou por iniciativa da instituição. (EQAVET.DI.13)
15. Assegurar o desenvolvimento de um sistema de gestão da mudança eficiente (por exemplo, projetos de *benchmarking* e comparações de desempenho, grupos/comissões de coordenação do processo de mudança relatórios de acompanhamento, implementação do PDCA, etc.).
16. Assegurar e otimizar os recursos necessários para implementar as mudanças planeadas.
17. Assegurar o equilíbrio entre uma abordagem *top-down* e *bottom-up* quando se trata de mudanças no seio da instituição.
18. Atualizar os currículos de formação para acompanhar as inovações profissionais da sociedade, científicas, académicas e de outra natureza.
19. Promover a utilização das ferramentas do e-Government, de forma a aumentar a eficácia dos serviços prestados, bem como incrementar a transparência e a interação entre a instituição de ensino e formação e as suas partes interessadas.

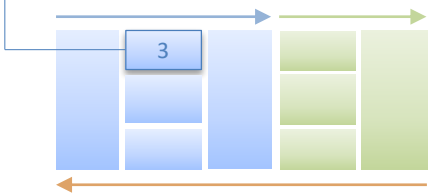
[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Critério 3: Pessoas

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

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

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



As pessoas constituem o ativo mais importante da instituição de ensino e formação. A instituição gere, desenvolve e utiliza as competências e todo o potencial dos seus colaboradores, tanto ao nível individual como organizacional, de forma a apoiar a sua estratégia e planeamento e assegurar o funcionamento eficaz dos processos. O respeito e a equidade, o diálogo aberto, o *empowerment*, a recompensa e o reconhecimento, o apoio, bem como um ambiente seguro e saudável são fundamentais para desenvolver o empenho e a participação das pessoas no caminho da organização rumo à excelência.

Gerir a instituição e as pessoas é cada vez mais importante em tempos de mudança. A melhoria do desenvolvimento da liderança, a gestão de talentos e o planeamento estratégico dos efetivos são cruciais, considerando que as pessoas são o maior investimento para as instituições de ensino e formação. Uma gestão eficaz dos recursos humanos e a liderança das pessoas permitem que a instituição de ensino e formação alcance os seus objetivos estratégicos, e tire partido dos pontos fortes das pessoas e da sua capacidade para contribuir para o cumprimento dos objetivos estratégicos. Uma gestão de recursos humanos e liderança bem-sucedida promove o empenho das pessoas, a motivação, o desenvolvimento e a retenção. No contexto da gestão da qualidade total, é importante perceber que somente colaboradores satisfeitos podem fazer com que as instituições de ensino e formação tenham alunos satisfeitos.

Avaliação

Considerar o que a instituição faz para…

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

Uma abordagem estratégica e abrangente na gestão das pessoas, bem como o ambiente e a cultura de trabalho, constituem uma parte importante no planeamento estratégico de uma instituição de ensino e formação.

Uma gestão de recursos humanos eficaz permite que as pessoas contribuam de forma efetiva e produtiva para a missão global, visão e realização dos objetivos da instituição. Este subcritério avalia se a organização alinha os seus objetivos estratégicos com os seus recursos humanos de modo a que sejam identificados, desenvolvidos, distribuídos e melhorados, de forma transparente, e como são considerados para alcançar o sucesso ideal.

Questiona como a instituição de ensino e formação é bem-sucedida no modo como atrai e retém pessoas capazes de produzir e prestar serviços, em conformidade com os objetivos estabelecidos nas estratégias e planos de ação, tendo em conta as necessidades e expectativas dos alunos/formandos e de outras partes interessadas. Envolve análises regulares das necessidades atuais e futuras de recursos humanos e o desenvolvimento e implementação de uma política de gestão de recursos humanos com critérios objetivos relativamente ao recrutamento (quando aplicável), desenvolvimento de carreiras, promoção, remuneração, recompensas e atribuição de funções de gestão.

Exemplos:

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, desenvolvimento), tendo em conta a regulamentação nacional neste domínio, estão preparadas 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, 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. Distribuição e gestão dos recursos humanos de acordo com as necessidades das crianças e alunos. (RAE.035)

7. Utilizar perfis de competência e a descrição de funções para recrutar e estabelecer planos de desenvolvimento pessoal, para colaboradores e gestores.
8. Apoiar as pessoas que estão envolvidas no desenvolvimento e/ou utilização de aplicações de novas tecnologias e na implementação da administração eletrónica (por exemplo, proporcionando a esses colaboradores oportunidades de formação necessária, diálogo, apoio, etc.).
9. Gerir o recrutamento e o desenvolvimento de carreiras com respeito pela equidade no emprego, igualdade de oportunidades e diversidade (por exemplo, género, orientação sexual, deficiências, idade, raça e religião), respeitando o plano educativo e os requisitos de segurança no ensino e formação.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

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

Uma importante componente do critério 3 é avaliar como a instituição de ensino e formação identifica, desenvolve e mantém as competências das pessoas.

Quando a instituição cria estruturas para permitir às pessoas desenvolverem continuamente as suas próprias competências, assumirem maior responsabilidade e terem mais iniciativa, as mesmas contribuem para o desenvolvimento do seu posto de trabalho. Tal pode ser atingido assegurando que elas associam os seus próprios objetivos de desempenho com os objetivos estratégicos da instituição, e se envolvem também na criação de políticas relacionadas com a formação, motivação e recompensa. Na prática, este subcritério pode ser considerado como uma estratégia para a gestão de competências, descrevendo a necessidade de desenvolver as competências das pessoas e os métodos que devem ser aplicados (por exemplo, aprendizagem com colegas, trabalhar de forma colaborativa, formação contínua, etc.).

Exemplos:

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. Gestão dos recursos que valorize as pessoas, o seu desenvolvimento profissional e bem-estar. (RAE.036)
3. Práticas de formação contínua dos profissionais, por iniciativa da escola, adequadas às necessidades identificadas e às suas prioridades pedagógicas. (RAE.038)
4. 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).
5. 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.

6. O plano estratégico para o desenvolvimento das competências do pessoal indica as necessidades de formação para professores/formadores. (EQAVET.DI.11)
7. Proporcionar aos professores/formadores orientação profissional e aprendizagem ao longo da vida, e debater as diversas opções com os mesmos.
8. Desenvolver as competências de gestão e de liderança, bem como as competências relacionais de gestão tendo em conta os colaboradores existentes na instituição, os alunos/formandos e os parceiros.
9. Liderar (orientar) e apoiar os novos colaboradores (por exemplo, através da tutoria, *coaching*, aconselhamento individual).
10. Promover a mobilidade interna e externa dos colaboradores.
11. O pessoal frequenta regularmente formação e desenvolve ações de cooperação com as partes interessadas externas com vista a apoiar o desenvolvimento de competências, a melhoria da qualidade e a reforçar o desempenho. (EQAVET.DI.12)
12. 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.).
13. Planear ações de formação e desenvolver técnicas de comunicação nas áreas de risco, conflitos de interesse, gestão da diversidade, integração da perspetiva do género, integridade ou ética e códigos de conduta.
14. 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.
15. Avaliar a proporção de professores/formadores que participam em programas de aperfeiçoamento profissional e monitorizar o investimento nestes programas. (EQAVET.DI.18)

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

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

O envolvimento das pessoas significa criar um ambiente no qual as pessoas têm impacto nas decisões e atividades que afetam o seu trabalho. Envolve a criação de uma cultura que apoie, na prática, a missão, visão e valores da instituição, por exemplo, reconhecendo e recompensando a criatividade, as boas ideias e os esforços especiais realizados.

Este subcritério focaliza-se na capacidade dos gestores de topo e de nível intermédio e dos colaboradores cooperarem ativamente no desenvolvimento da instituição de ensino e formação, eliminado as barreiras organizacionais através do diálogo, dando lugar à criatividade, à inovação e sugestões para melhorar o desempenho. As pessoas deverão ser apoiadas de forma a atingirem todo o seu potencial. A própria execução das políticas relacionadas com as pessoas depende, sobretudo, de todos os líderes e gestores em toda a instituição demonstrando que se interessam com os assuntos relativos às pessoas e ao seu bem-estar e que promovem ativamente uma cultura de comunicação aberta e de transparência.

O empenho das pessoas pode ser alcançado através de fóruns formais, tais como comités consultivos e através do diálogo diário (por exemplo, sobre ideias para melhorias). Constitui também uma boa prática implementar inquéritos de satisfação e avaliação dos líderes, de modo a obter informação de forma mais específica, no que diz respeito ao clima de trabalho, e utilizar estes resultados para introduzir melhorias.

Exemplos:

1. Promover uma cultura de diálogo e comunicação aberta e de encorajamento do trabalho em equipa.
2. Criar de forma proactiva um ambiente propício para obter ideias e sugestões por parte dos colaboradores e desenvolver mecanismos apropriados (por exemplo, caixas de sugestões, grupos de trabalho, brainstorming, etc.).
3. Gestão dos recursos humanos que impulsione a autonomia e a diversidade organizativa. (RAE.037)
4. 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.
5. Procurar acordos/consensos entre os dirigentes e os colaboradores relativamente aos objetivos a atingir e as formas de medir a sua concretização.
6. Realizar periodicamente inquéritos ao pessoal, publicando e dando feedback sobre os resultados e ações de melhoria.
7. Avaliar a satisfação do pessoal. (EQAVET. DI.16)
8. Assegurar que os colaboradores têm oportunidade de prestar feedback sobre a qualidade da gestão da liderança.
9. Assegurar boas condições ambientais de trabalho, em toda a instituição, relativamente aos requisitos de saúde e segurança.
10. 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 também ter acesso a informação relevante, estar envolvidos nos assuntos organizacionais e ter acesso a formação.
11. Prestar especial atenção às necessidades dos colaboradores socialmente menos favorecidos e portadores de deficiência.
12. Proporcionar sistemas e métodos adaptados para recompensar as pessoas de forma não financeira, (por exemplo, prestar reconhecimento público ou apoio especial para projetos).

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Critério 4: Parcerias e recursos

Subcritério 4.1
Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações

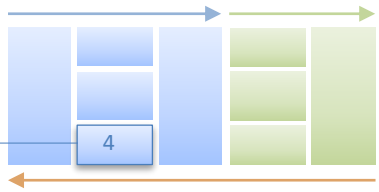
Subcritério 4.2
Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos

Subcritério 4.3
Gerir os recursos financeiros

Subcritério 4.4
Gerir o conhecimento e a informação

Subcritério 4.5
Gerir os recursos tecnológicos

Subcritério 4.6
Gerir os recursos materiais



As instituições de ensino e formação, para além de colaboradores, necessitam de outros recursos para atingirem os seus objetivos operacionais e estratégicos, em conformidade com a sua missão e visão. Estes recursos, quer sejam de natureza material ou imaterial, devem ser cuidadosamente geridos.

Os parceiros estimulam o enfoque externo da instituição e introduzem as necessárias experiências e conhecimentos. Deste modo, as parcerias chave, como por exemplo, prestadores de serviços privados ou outras organizações públicas, mas também os cidadãos/clientes são importantes recursos para o bom funcionamento da instituição e necessitam de ser construídas com bases sólidas. No mundo do ensino e formação, os cidadãos /clientes são os alunos/formandos, ou os seus representantes legais, pais, tutores, etc. São estes que apoiam a implementação do planeamento e da estratégia e o funcionamento eficaz dos processos da instituição. As instituições de ensino e formação são consideradas como parte de uma cadeia de organizações públicas que, todas em conjunto, trabalham no sentido de produzirem um impacto específico nos cidadãos na área da educação. A qualidade de cada uma destas parcerias tem impacto direto nos resultados da cadeia.

Além das parcerias, as instituições de ensino e formação necessitam gerir de forma eficiente os recursos mais tradicionais – tais como finanças, tecnologia, instalações e equipamentos – para assegurar o seu funcionamento eficaz e os conhecimentos que necessitam para atingirem os seus objetivos estratégicos. Os recursos em matéria de conhecimentos abrangem o conhecimento e a experiência dos colaboradores da instituição, os seus parceiros estratégicos, os clientes e cidadãos.

Uma gestão de recursos bem desenvolvida, apresentada de forma transparente, é essencial para que as instituições de ensino e formação assegurem a responsabilização e prestação de contas para com as diferentes partes interessadas no que respeita à utilização legítima dos recursos disponíveis.

Avaliação

Considerar o que a instituição faz para…

Subcritério 4.1
Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações.

Na nossa sociedade, em constante mudança e de complexidade crescente, é necessário que as instituições de ensino e formação giram relações com outras organizações - que podem ser parceiros privados, não-governamentais e públicos - de forma a realizarem os seus objetivos estratégicos. Por conseguinte, as instituições devem definir quem são os seus parceiros relevantes. Estas parcerias podem ser de diferente natureza: prestadores de serviços e produtos, serviços externalizados, parcerias sólidas sobre objetivos comuns, etc.

Para o sucesso das políticas públicas no setor da educação, poderá ser crucial a colaboração entre as instituições de ensino e formação do mesmo nível institucional (por exemplo, nível central), como também entre as instituições de ensino e formação de diferentes níveis institucionais (central, regional e local). As instituições deverão definir o papel que desempenham para assegurar o sucesso de toda a rede.

Exemplos:

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, prestador 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. Envolvimento da escola em iniciativas locais. (RAE.125)
4. Apoiar de modo explícito parcerias pertinentes e abrangentes para levar a cabo as ações previstas. (EQAVET.DI.10)
5. 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.
6. Monitorizar e avaliar de forma regular processos, resultados, impactos e o contributo das parcerias para os mesmos.
7. Identificar a necessidade de parcerias público-privadas (PPP) a longo prazo e desenvolvê-las quando apropriado.
8. Definir as tarefas e responsabilidades de gestão das parcerias, incluindo as funções de controlo, avaliação e revisão.
9. Aumentar a capacidade institucional, explorando as possibilidades de estágios profissionais.
10. Organizar o intercâmbio de “boas práticas” com os parceiros utilizando o *bench learning* e o *benchmarking*.
11. Estimular atividades na área da

responsabilidade social corporativa.

12. 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.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Subcritério 4.2

Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos.

Os alunos/formandos, ou os seus representantes legais, desempenham um papel cada vez mais ativo – embora variável – como parceiros-chave no setor da educação. O envolvimento dos alunos/formandos, ou dos seus representantes legais, é cada vez mais considerado como uma alavanca necessária para melhorar a eficiência e eficácia das instituições de ensino e formação. O seu feedback através de reclamações, ideias e sugestões é encarado como um importante *input* no sentido de melhorar os serviços e os produtos.

O papel dos alunos/formandos ou dos seus representantes legais, em geral, pode ser abordado sob quatro ângulos: como co*designers*, codecisores, coprodutores e coavaliadores. Enquanto **cocriadores** têm impacto no "que" e "como" a instituição deseja prestar o serviço em resposta a necessidades específicas. Como **codecisores** os alunos/formandos ou os seus representantes legais conseguirão um maior envolvimento e responsabilização nas decisões que os afetam. Na qualidade de **coprodutores**, os alunos/formandos ou os seus representantes legais estarão envolvidos na produção e/ou no ciclo de prestação de serviços e na sua qualidade. Por último, mas não menos importante, como **coavaliadores** os alunos/formandos, ou os seus representantes legais, expressar-se-ão sobre a qualidade das políticas públicas e dos serviços recebidos.

Neste subcritério, a CAF focaliza-se no envolvimento dos alunos/formandos, ou dos seus representantes legais, nos assuntos públicos e no desenvolvimento das políticas públicas, bem como na abertura às suas necessidades e expectativas. As instituições de ensino e formação deverão apoiar os alunos/formandos, ou os seus representantes legais, nestes papéis se desejam que estes sejam assumidos de forma eficaz.

Exemplos:

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. Adequação da informação ao público-alvo. (RAE.044)
3. Acesso à informação da escola pela comunidade educativa. (RAE.045)
4. Divulgação da informação respeitando princípios éticos e deontológicos. (RAE.046)
5. Incentivar ativamente os alunos/formandos, ou os seus representantes legais, a organizarem-se, a expressarem as suas necessidades e exigências, e apoiarem as suas organizações representativas.
6. Incentivo à participação na escola dos diferentes atores educativos. (RAE.023)
7. Encorajar o envolvimento dos alunos/formandos ou dos seus representantes legais a consultar e participar ativamente nos planos de ação relacionados com a qualidade do trabalho da instituição, com a gestão da instituição, bem como nos processos de tomada de decisão (co design e codecisão).
8. 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.
9. 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).
10. 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).
11. Desenvolver uma gestão eficaz das expectativas, 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).
12. Assegurar a atualização da informação sobre a evolução do comportamento individual e social dos alunos, de forma a evitar a consulta de processos desatualizados ou a produção de serviços ultrapassados.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Subcritério 4.3
Gerir os recursos financeiros

A capacidade das instituições de ensino e formação para gerarem recursos financeiros adicionais pode ser limitada, como o poderá ser a sua liberdade de alocar ou realocar os seus fundos para os serviços que deseja prestar. Embora as instituições de ensino e formação tenham, muitas vezes, pouca voz na alocação de recursos, preparam, todavia, cuidadosamente os orçamentos, preferencialmente em conjunto com as autoridades financeiras, constituindo o

primeiro passo para uma gestão financeira sustentável e responsável em termos de custo-eficácia. Sistemas de contabilidade detalhados e de controlo interno são necessários para monitorizar continuamente as despesas. Esta é a base de uma sã e sólida contabilidade de custos, demonstrando a capacidade da instituição em prestar "mais e melhores serviços ao menor custo" e em criar oportunidades para serem prestados serviços ou produtos mais inovadores e de forma mais célere.

Exemplos:

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 a curto e a 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, orçamentos para os recursos energéticos, orçamentos que incluam a dimensão de género/igualdade entre homens e mulheres).
6. Delegar e descentralizar responsabilidades financeiras de forma equilibrada com o controlo financeiro central.
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.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Subcritério 4.4
Gerir o conhecimento e a informação.

É importante identificar quais são as necessidades da instituição, em matéria de informação e conhecimento, para atingir os objetivos estratégicos e preparar o futuro. Este conhecimento e informação necessários devem estar disponíveis na instituição de ensino e formação e devem ser partilhados, de forma sistemática com todos os colaboradores que deles necessitam, devendo permanecer na instituição quando nela deixarem de exercer funções. Os professores/formadores deverão ter acesso rápido à informação e conhecimento apropriados que necessitam para executar as suas tarefas de forma eficaz. A instituição deverá também assegurar que partilha informação e conhecimento importante com os parceiros-chave e outras partes interessadas, de acordo com as suas necessidades.

Exemplos:

1. Diversidade e eficácia dos circuitos de comunicação interna e externa. (RAE.042)
2. Rigor no reporte de dados às entidades competentes. (RAE.043)

3. 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.
4. Assegurar que a informação relevante disponível no exterior seja recolhida, processada, utilizada eficazmente e armazenada.
5. Monitorizar regularmente a informação e o conhecimento da instituição, assegurando a sua relevância, exatidão e fiabilidade, articulando-a com o planeamento estratégico e com as necessidades atuais e futuras das partes interessadas.
6. 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. (RAE.044)
7. Assegurar a transferência permanente do conhecimento entre os colaboradores da instituição (por exemplo, aconselhamento, tutoria, manuais escritos).
8. 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.
9. Assegurar que a informação-chave e o conhecimento dos colaboradores permanecem na instituição, na eventualidade de estes deixarem de exercer funções na mesma.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Subcritério 4.5
Gerir os recursos tecnológicos.

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), e outras políticas tecnológicas da instituição de ensino e formação, necessitam de ser geridas para apoiar os respetivos objetivos operacionais e estratégicos de forma sustentável. Quando geridas estrategicamente podem constituir importantes alavancas para a melhoria do desempenho das instituições do setor público e desenvolvimento do *e-Government*. Os processos–chave podem ser significativamente melhorados através da introdução de tecnologias apropriadas (de forma adequada). Na prestação de serviços, os serviços eletrónicos podem torná-la mais acessível aos clientes e reduzir consideravelmente a carga administrativa. Na administração pública, soluções de TIC inteligentes podem permitir uma utilização mais eficiente dos recursos.

Exemplos:

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 competências das pessoas.
4. Utilizar eficientemente tecnologias apropriadas para:
   - Gerir tarefas e projetos
   - Gerir o conhecimento
   - Apoiar as atividades de aprendizagem e de melhoria
   - Apoiar a interação com as partes interessadas e os parceiros
   - Apoiar o desenvolvimento e a manutenção de redes internas e externas
   - Apoiar a gestão financeira
   - Apoiar a interação e a comunicação no seio da instituição
   - 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/empresarial 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. (RAE.078)
7. Estar permanentemente atento às inovações tecnológicas e rever a política/normas internas, em caso de necessidade.
8. Ter em conta o impacto socioeconómico e ambiental das TIC (por exemplo, a gestão do desperdício de cartuchos de toner, 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 para alunos/formandos inscritos e para o público), de modo a apoiar os principais processos de aprendizagem da instituição.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Subcritério 4.6
Gerir os recursos materiais.

As instituições de ensino e formação têm de avaliar, em intervalos regulares, o estado das infraestruturas que têm o seu dispor. As infraestruturas disponíveis necessitam de ser geridas de forma eficiente, em termos da relação custo-eficácia, e de forma sustentável de modo a servir as necessidades dos alunos/formandos e a apoiar as condições de trabalho dos colaboradores. A sustentabilidade dos materiais utilizados na instituição, e o seu impacto no ambiente, são também fatores críticos de sucesso para este subcritério bem como para a responsabilidade social.

Exemplos:

1. Organização e afetação dos recursos materiais com vista à obtenção de impactos positivos na qualidade das aprendizagens. (RAE.039)

2. Organização e afetação dos recursos materiais tendo em conta as necessidades e expectativas de todas as crianças e alunos. (RAE.040)
3. Organização e afetação dos recursos materiais monitorizando e ajustando quando necessário. (RAE.041)
4. Disponibilização dos espaços e equipamentos da escola para atividades da comunidade. (RAE.126).
5. 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.
6. Assegurar a utilização segura, eficaz e eficiente das instalações (por exemplo, gabinetes em espaço aberto ou fechado, gabinetes móveis, laboratórios, workshops, etc.) baseados 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.
7. Assegurar uma utilização eficiente e eficaz dos edifícios, equipamentos, em particular dos equipamentos tecnológicos e dos consumíveis, 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.
8. Assegurar a utilização eficiente, eficaz e sustentável dos recursos energéticos e das viaturas, bem como a sua otimização.
9. Assegurar a existência de acessos adequados aos edifícios de modo a satisfazer as necessidades específicas e as expectativas dos colaboradores, alunos/formandos e outros utilizadores (por exemplo, acesso de deficientes a instalações sanitárias, parques de estacionamento ou transportes públicos).
10. Assegurar e monitorizar a manutenção eficaz dos edifícios, equipamentos e instalações, com respeito pelos padrões ambientais e os critérios de eficiência e custo-eficácia.
11. Desenvolver uma política integrada para gestão dos ativos materiais, incluindo a sua reciclagem/tratamento, por exemplo, através da gestão direta ou da subcontratação.
12. Colocar as instalações/equipamentos ao dispor da comunidade local.

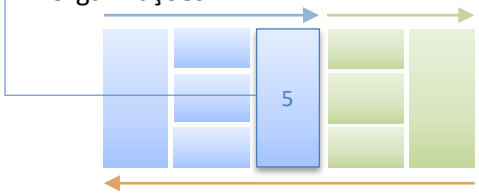
[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Critério 5: Processos

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

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

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



Cada instituição, que funciona bem, é gerida por inúmeros processos, sendo os mesmos constituídos por um conjunto de atividades interrelacionadas que transformam os recursos ou *inputs* em resultados e impactos/efeitos na sociedade.

Estes processos podem ser de natureza diferente. Pode fazer-se uma distinção entre três tipos de processos, os quais fazem funcionar uma instituição de forma eficaz, dependendo da sua qualidade, bem como a qualidade da sua interatividade:

• os **processos-chave** são aqueles que estão relacionados com a missão e a visão da instituição sendo os mesmos importantes para a prestação de produtos e serviços;

• os **processos de gestão** orientam a instituição;

• os **processos de apoio** proporcionam os recursos necessários.

Considerados os mais importantes, somente os processos-chave são objeto de avaliação pela CAF. O ponto-chave para a identificação, avaliação e melhoria dos referidos processos consistem em saber como é que estes contribuem eficazmente para o cumprimento da missão da instituição de ensino e formação.

O principal resultado para a instituição de ensino e formação consiste em conseguir que uma pessoa adquira aptidões e competências – se possível certificadas – e que a mesma seja capaz de encontrar emprego e integrar-se na sociedade, bem como continuar a formação através da aprendizagem ao longo da vida e autodesenvolvimento.

De modo a cumprirem esta missão (plano estratégico), as instituições de ensino e formação necessitam de implementar um conjunto de processos-chave, incluindo:

a) "Processos-chave"

- Processo de ensino e formação (estruturas, programas, métodos, conteúdos, formação e aprendizagem em exercício/ no posto de trabalho, avaliações, projetos individuais, etc.);
- Processo cívico (atitudes, valores, cidadania, participação, etc.);
- Processos de investigação e desenvolvimento e investigação aplicada (extensão dos estudos, utilização das avaliações de qualidade da instituição, investigação básica, etc.).

b) "Processos de apoio"

- Processo de comunicação externa (publicidade, espetáculos, exposições, abertura das instituições de ensino e formação ao público, websites, meios de comunicação e informação, etc.);
- Processo de recrutamento do pessoal (seleção, retenção e desenvolvimento das aptidões e competências, etc.);
- Processo de gestão administrativa (registo, admissão/inscrição, gestão de ficheiros e arquivos, organização de cursos, etc.);
- Processo de apoio e orientação na carreira;
- Processo de orçamentação.

c) "Processos de gestão"

- Processos que orientam a instituição;
- Processos de medição ou avaliação relativos às várias fases dos processos-chave e de apoio;
- Processos de tomada de decisão.

O Critério 5 trata em particular dos processos-chave da instituição, enquanto os Critérios 1 e 2 lidam com os processos de gestão, e os Critérios 3 e 4 tratam dos processos de apoio.

Uma instituição eficaz e eficiente identifica os seus processos-chave, que executa para prestar os seus serviços (resultados) e alcançar os seus impactos (efeitos), tendo em consideração as expectativas dos alunos e de outras partes interessadas, em conformidade com a sua missão e estratégia.

A necessidade de gerar valor acrescentado aos seus alunos/formandos e a outras partes interessadas e a necessidade de aumentar a eficiência, são duas das principais alavancas no processo de desenvolvimento e inovação. O envolvimento crescente das partes interessadas-chave estimula a instituição a melhorar continuamente os seus processos, aproveitando o ambiente de mudança em muitas áreas tais como tecnologia, economia e população.

.

Avaliação

Considerar o que a instituição faz para…

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

Este subcritério examina a forma como os processos apoiam os objetivos operacionais e estratégicos das instituições de ensino e formação e como são identificados, concebidos, geridos e inovados. A forma como a liderança e todos os membros da comunidade escolar (colaboradores, professores/formadores, alunos/formandos, famílias), bem como as diferentes partes interessadas externas, são envolvidas nos processos de conceção, gestão e inovação é muito relevante para a qualidade dos mesmos, devendo ser objeto de análise cuidadosa. De facto, o envolvimento dos alunos/formandos e das outras partes interessadas nas diferentes fases da gestão dos processos, tendo em consideração as suas expectativas, contribui significativamente para a qualidade global e fiabilidade dos processos.

Além disso, considerando quer a mudança contínua dos perfis dos alunos/formandos, dos métodos de ensino e formação, quer a inovação e as novas tecnologias, é essencial que os referidos processos sejam regularmente revistos.

Exemplos:

Processo ensino-aprendizagem / formação

(Planear)

1. Mapear e documentar o processo de ensino-aprendizagem, definindo objetivos alinhados com a estratégia, responsabilidades, circuitos, intervenientes, recursos, modelo de monitorização e avaliação, envolvendo todas as partes interessadas relevantes.
2. Assegurar que o processo de ensino-aprendizagem é planeado e gerido de modo a alcançar os objetivos estabelecidos.
3. Alocar recursos ao processo de ensino-aprendizagem tendo como base a importância relativa da sua relevância para os objetivos estratégicos da instituição.
4. Identificar os “donos” dos processos que integram o processo de ensino-aprendizagem e atribuir-lhes responsabilidades.
5. Fixar objetivos de desempenho orientados para os alunos/formandos e implementar indicadores de desempenho para monitorizar a eficácia do processo de ensino-aprendizagem (por exemplo, “os contratos de aprendizagem” servem para apoiar os professores/formadores, 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).
6. Existência de critérios pedagógicos na constituição e gestão dos grupos e turmas. (RAE.028)
7. Flexibilidade na gestão do trabalho com os grupos e turmas. (RAE.029)
8. Respostas educativas adaptadas às necessidades de formação dos alunos com vista ao desenvolvimento do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória. (RAE.055)

9. Práticas de organização e gestão do currículo e da aprendizagem para uma educação inclusiva. (RAE.058)
10. Integração curricular de atividades culturais, científicas, artísticas e desportivas. (RAE.059)
11. Iniciativas de inovação curricular. (RAE.060)
12. Iniciativas de inovação pedagógica. (RAE.061)
13. Definição de medidas de suporte à aprendizagens e à inclusão que promovam a igualdade de oportunidades de acesso ao currículo. (RAE.062)

(Executar)

14. Estratégias diversificadas de ensino e aprendizagem com vista à melhoria das aprendizagens, incluindo o desenvolvimento do espírito crítico, a resolução de problemas e o trabalho em equipa. (RAE.066)
15. Recurso privilegiado à metodologia de projeto e a atividades experimentais. (RAE.067)
16. Estratégias para a manutenção de ambientes de sala de aula propícios à aprendizagem Medidas universais, seletivas e adicionais de inclusão das crianças e dos alunos. (RAE.068)
17. Medidas universais, seletivas e adicionais de inclusão das crianças e dos alunos. (RAE.069)
18. Ações para a melhoria dos resultados das crianças e alunos em grupos de risco, como os oriundos de contextos socioeconómicos desfavorecidos. (RAE.070)
19. Práticas de promoção da excelência escolar. (RAE.071)
20. Medidas de prevenção da retenção, abandono e desistência. (RAE.072)
21. Diversidade de práticas e instrumentos de avaliação nas diferentes modalidades. (RAE.73)
22. Aferição de critérios e instrumentos de avaliação. (RAE.74)
23. Qualidade e regularidade da informação devolvida às crianças, aos alunos e às famílias. (RAE.75)
24. Utilização primordial da avaliação com finalidade formativa. (RAE.76)
25. Utilização de recursos educativos diversificados (TIC, biblioteca escolar, centro de recursos educativos). (RAE.077)
26. Adequação dos recursos educativos às características das crianças e dos alunos. (RAE.078)
27. Rentabilização do centro de apoio à aprendizagem. (RAE.079)

(Monitorizar; Avaliar, Rever)

28. Consistência das práticas de autorregulação no desenvolvimento do currículo. (RAE.083)
29. Consistência das práticas de regulação por pares. (RAE.085)
30. Formas de colaboração sistemática nos diferentes níveis da planificação e desenvolvimento da atividade letiva. (RAE.086)
31. Partilha de práticas científico-pedagógicas relevantes. (RAE.087)
32. Reflexão sobre a eficácia das diferentes metodologias de ensino e aprendizagem aplicadas. (RAE.088)
33. Consistência das práticas de regulação pelas lideranças. (RAE.090)
34. Avaliar o processo de ensino-aprendizagem e os resultados do ensino. (EQAVET.DI.14) (RAE.092 a 104)
35. Avaliar a participação dos alunos/formandos em programas EFP, incluindo taxa de participação, taxa de conclusão com êxito; taxa de abandono; percentagem de participantes classificados como grupos desfavorecidos; taxa de sucesso dos grupos desfavorecidos de acordo com a idade e o sexo.

36. Os resultados do processo de avaliação são discutidos com as partes interessadas, sendo elaborados planos de ação adequados. (EQAVET.DI.24)
37. A avaliação do processo de ensino-aprendizagem inclui mecanismos adequados para envolver as partes interessadas a nível interno e externo. (EQAVET.DI.19)
38. Monitorizar e avaliar o impacto das TIC no processo de ensino e formação.
39. Envolver todo o pessoal da instituição, e outras partes interessadas externas, na melhoria do processo de ensino-aprendizagem tendo como base as medições dos mesmos em termos de eficiência, eficácia, resultados e impactos.

(Ajustar)

40. Contribuição da autorregulação para a melhoria da prática letiva. (RAE.084)
41. Contribuição da regulação por pares para a melhoria da prática letiva. (RAE.089)
42. Contribuição da regulação pelas lideranças para a melhoria da prática letiva. (RAE.091)
43. O processo de ensino-aprendizagem é revisto regularmente e são elaborados planos de adaptação à mudança. É dado amplo conhecimento público da informação sobre os resultados da revisão. (EQAVET.DI.22)
44. Simplificar os processos da instituição de forma regular, propondo alterações nos requisitos legais, se necessário.
45. Inovar o processo de ensino e formação com base no *bench learning* regular ao nível local, nacional e internacional, com particular enfoque nos obstáculos à inovação e nos recursos necessários.

Processo cívico (desenvolvimento pessoal e bem-estar das crianças e dos alunos, solidariedade e cidadania)

(*Planear*)

46. Identificar, mapear e documentar o processo de forma regular, de modo a assegurar que este apoia os objetivos/metas estratégicas.
47. Identificar os "donos" do processo e atribuir-lhes responsabilidades.
48. Assegurar que o processo apoia os objetivos estratégicos e é planeado e gerido de modo a alcançar os objetivos estabelecidos.
49. Alocar recursos ao processo tendo como base a importância relativa da sua relevância para os objetivos estratégicos da instituição.
50. Desenvolver atividades de apoio ao bem-estar pessoal e social. (RAE.051)
51. Assegurar o reconhecimento e respeito pela diversidade. (RAE.053)
52. Promover medidas de orientação escolar e profissional. (RAE.054)

(Executar)

53. Promoção da autonomia e responsabilidade individual. (RAE.047)
54. Promoção da participação e envolvimento na comunidade. (RAE.048)
55. Promoção de uma atitude de resiliência. (RAE.049)
56. Promoção da assiduidade e pontualidade. (RAE.050)
57. Trabalho voluntário. (RAE.112)
58. Ações de solidariedade. (RAE.113)
59. Ações de apoio à inclusão. (RAE.114)
60. Ações de participação democrática. (RAE.115)

(Monitorizar; Avaliar, Rever)

61. Analisar e avaliar o processo, os riscos e os fatores críticos de sucesso tendo em consideração os objetivos da instituição e o respetivo ambiente em mudança.

(Ajustar)

62. Envolver as partes interessadas relevantes, na conceção e na melhoria do processo tendo como base as medições dos mesmos em termos de eficiência, eficácia, resultados e impactos.

Processo – Gestão da disciplina

(*Planear*)

63. Identificar, mapear e documentar o processo de forma regular, de modo a assegurar que este apoia os objetivos/metas estratégicas.
64. Identificar os "donos" do processo e atribuir-lhes responsabilidades.
65. Assegurar que o processo apoia os objetivos estratégicos e é planeado e gerido de modo a alcançar os objetivos estabelecidos.
66. Alocar recursos ao processo tendo como base a importância relativa da sua relevância para os objetivos estratégicos da instituição.
67. Promover medidas de prevenção e proteção de comportamentos de risco. (RAE.052)

(Executar)

68. Estabelecimento de normas e código de conduta. (RAE.110)
69. Definição de formas de tratamento dos incidentes disciplinares. (RAE.111)
70. Existência, consistência e divulgação na comunidade educativa de critérios na aplicação de medidas disciplinares aos alunos. (RAE.030)

(Monitorizar; Avaliar, Rever)

71. Monitorização das ocorrências em que foram aplicadas medidas disciplinares sancionatórias. (RAE.109)
72. Analisar e avaliar o processo, os riscos e os fatores críticos de sucesso tendo em consideração os objetivos da instituição e o respetivo ambiente em mudança.

(Ajustar)

73. Envolver as partes interessadas relevantes, na conceção e na melhoria do processo tendo como base as medições dos mesmos em termos de eficiência, eficácia, resultados e impactos.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Subcritério 5.2

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

O subcritério 5.2 avalia a forma como as instituições de ensino e formação desenvolvem e prestam os seus serviços/produtos de forma a satisfazerem as necessidades das suas partes interessadas–chave (alunos/formandos e/ou os seus representantes legais) promovendo o seu envolvimento. Tirar partido das capacidades e criatividade de todos os membros da comunidade escolar e das outras partes interessadas contribuirá para promover uma escola eficiente, eficaz e inovadora.

O papel dos alunos/formandos, ou dos seus representantes legais, poderá relevar-se a três níveis:

- Envolver os alunos/formandos, ou os seus representantes legais, associações ou painéis *ad hoc* de alunos ou dos seus representantes legais (por exemplo, estudantes/conselhos de famílias, associações de antigos estudantes /famílias, etc.), na conceção dos produtos e serviços da instituição (cocriação, coavaliação);
- Colaborar (coprodução) com os alunos/formandos, ou os seus representantes legais, no tocante à implementação de serviços e produtos (patrocínios, acompanhamento, aconselhamento, tutoria, etc.);
- Atribuir poderes (codecisão) aos alunos/formandos, ou aos seus representantes legais, a fim de realizarem ou acederem aos seus próprios serviços e produtos, quando tiverem atingido o necessário grau de autonomia (por exemplo, externalização de certos serviços a outras instituições e organizações, empresas públicas ou privadas, apresentações, seminários conduzidos por peritos, etc.).

Coproduzir serviços aumenta a sustentabilidade da qualidade atendendo a que a produção se torna copropriedade e porque a forma de produzir se torna mais visível, mais compreensível e, por conseguinte, mais legítima e satisfatória.

Exemplos:

1. Identificar os resultados (serviços e produtos) dos processos-chave.
2. Envolver os alunos/formandos, 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. Valorização da dimensão lúdica no desenvolvimento das atividades de enriquecimento curricular/atividades de animação e de apoio à família. (RAE.056)
4. Adequação da oferta educativa aos interesses dos alunos e às necessidades de formação da comunidade envolvente. (RAE.057)
5. Envolvimento dos alunos na vida da escola. (RAE.031)
6. Atividades desenvolvidas na escola da iniciativa das crianças e dos alunos. (RAE.105)
7. Participação das crianças e alunos nas iniciativas da escola para a formação pessoal e cidadania. (RAE.106)
8. Participação dos alunos em diferentes estruturas e órgãos da escola. (RAE.107)
9. Participação de adultos em ofertas de educação e formação. (RAE.127)
10. Diversidade de formas de participação das famílias na escola. (RAE.080)
11. Eficácia das medidas adotadas pela escola para envolver os pais e encarregados de educação no acompanhamento do percurso escolar dos seus educandos. (RAE.081)
12. Participação dos pais na equipa multidisciplinar de apoio à educação inclusiva. (RAE.082)
13. Recolher impressões dos alunos/formandos sobre as suas experiências individuais de aprendizagem e o ambiente de aprendizagem e ensino. Utilizar estas impressões para inspirar novas ações. (EQAVET.DI.21)
14. Envolver os alunos/formandos, 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 geríveis pela organização.
15. Envolver os alunos/formandos, 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/formadores, para esta nova relação e papéis em mudança.

16. Envolver os alunos/formandos, 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.
17. Avaliar a satisfação dos alunos/formandos. (EQAVET.DI.17) (RAE.119)
18. Assegurar a existência de informação adequada e fiável com o objetivo de prestar assistência aos alunos/formandos, e outras partes interessadas relevantes, bem como informá-los sobre as mudanças implementadas.
19. Promover um melhor acesso ao EFP através de diferentes dispositivos.
20. Identificar necessidades de formação no mercado de trabalho.
21. 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; equipamentos para avisos áudio e em Braille).
22. Introduzir sistemas funcionais de gestão das reclamações e de tratamento das respetivas respostas.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Subcritério 5.3

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

Este subcritério avalia até que ponto os processos estão a ser bem coordenados, no seio da instituição de ensino e formação, e com os processos de outras organizações que funcionam na mesma cadeia de serviços. A eficácia das instituições de ensino e formação depende, em grande medida, da forma como colaboram com as outras instituições, com as quais formam uma cadeia de prestação de determinados serviços, orientada para um impacto comum.

Tendo em conta as necessidades pessoais dos alunos/formandos, torna-se necessário implementar processos complexos de formação interfuncional ao nível local, nacional, europeu e internacional (interligações, equivalências, ECTS, Erasmus, etc.). É importante integrar com sucesso a gestão de tais processos, visto que a eficiência e eficácia dos mesmos depende grandemente dessa integração. Para tal, deverão ser postas em prática formas já testadas de integração institucional, tais como a criação de equipas de gestão de processos interfuncionais com nomeação dos respetivos líderes do projeto.

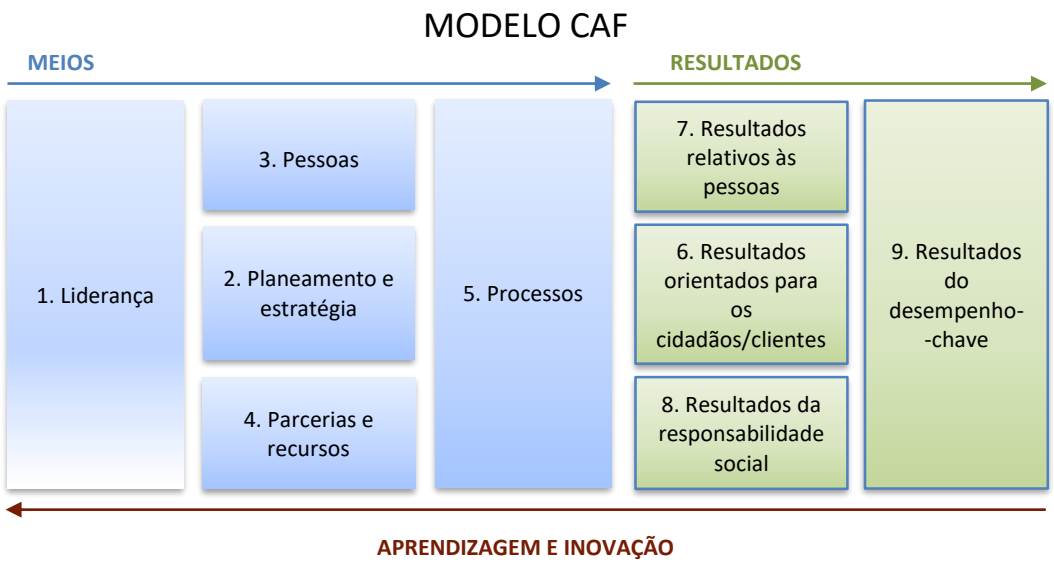
Exemplos:

1. Articulação curricular vertical e horizontal a nível da planificação e desenvolvimento curricular. (RAE.063)
2. Articulação com as atividades de enriquecimento curricular/ atividades de animação e de apoio à família. (RAE.064)
3. Projetos transversais no âmbito da estratégia de educação para a cidadania. (RAE.065)
4. Definir a cadeia de prestação de serviços a que pertence a instituição e os respetivos parceiros.
5. Coordenar e ligar os processos aos parceiros-chave do setor público, privado e ONG.
6. Avaliar o destino dos formandos após a conclusão da formação, incluindo informação sobre o emprego obtido, proporção de formandos empregados após a conclusão da formação; taxa de colocação; taxa de desemprego; taxa de satisfação dos formandos e empregadores com as competências/ qualificações adquiridas). (EQAVET.DI.15)
7. Desenvolver um sistema comum com os parceiros da cadeia de prestação de serviços para facilitar o intercâmbio de dados.
8. Acompanhar o percurso dos alunos/formandos, através das diferentes instituições, para aprender mais sobre a coordenação dos processos e eliminar barreiras institucionais.
9. Criar grupos de ação (*Task Force*) nas instituições /prestadores de serviços para resolver problemas.
10. Criar incentivos (e condições), para a gestão e para os colaboradores, de modo a desenvolver processos transversais (por exemplo, serviços partilhados e desenvolvimento comum de processos entre as diferentes unidades).
11. Criar uma cultura de trabalho transversal na gestão dos processos, eliminando o pensamento baseado nos “silos”, isto é, em departamentos estanques, coordenando

processos internos de forma transversal ou desenvolvendo processos interorganizacionais (por exemplo, realizar uma autoavaliação em toda a instituição em vez de ser por diferentes unidades orgânicas).

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

CRITÉRIOS DE RESULTADOS



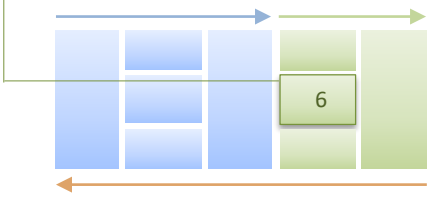
Critérios de Resultados

A partir do Critério 6 em diante, o enfoque da avaliação desloca-se dos Meios para os Resultados. Nos primeiros três subcritérios de resultados medem-se as perceções: ou seja, o que os nossos colaboradores, cidadãos/clientes e a sociedade pensam da instituição. Existem também indicadores internos de desempenho que demonstram a forma como a instituição está a atuar em relação às metas fixadas – os *outcomes*. A avaliação dos resultados exige um conjunto de respostas diferentes. Assim, a partir deste ponto em diante as respostas são baseadas no Painel de Pontuação dos Resultados.

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

Subcritério 6.1
Medições da Perceção

Subcritério 6.2
Medições do desempenho



Os resultados orientados para o aluno/formando e outras partes interessadas-chave são os resultados que a instituição de ensino e formação está a atingir em relação à satisfação - dos seus alunos/formandos, ou dos seus representantes legais, e de outras partes interessadas-chave - com a instituição e os produtos ou serviços que presta.

As instituições de ensino e formação podem ter uma relação complexa com o público. Nalguns casos, caracteriza-se como uma relação de cliente, onde os alunos/formandos são os beneficiários dos serviços de ensino e formação, em que estes os devem satisfazer. Noutros casos, é caracterizada por uma relação com o cidadão, visto que a instituição de ensino e formação define um enquadramento no seio do qual a aprendizagem é transmitida aos membros da sociedade (através da escolaridade obrigatória até aos 18 anos, o que idealmente e em última análise conduz à integração socioprofissional, transmissão de valores, etc.). Uma vez que os dois casos nem sempre são claramente separáveis, esta relação complexa é descrita como uma relação cidadão/cliente. No contexto do ensino e formação, utilizamos o termo "aluno/formando" tendo em conta a dualidade desta relação. No caso das instituições de ensino e formação, o conceito de "cidadão/cliente" engloba os alunos/formandos, bem como outras partes interessadas - pais, empregadores, os diferentes ciclos e níveis superiores de ensino).

As instituições de ensino e formação prestam serviços de acordo com as políticas da administração local ou central (muitas vezes no seio de diferentes redes e sob diferentes autoridades organizadoras), e são responsabilizadas pelo seu desempenho perante as partes interessadas do nível político. O desempenho relativo aos requisitos legais é avaliado no âmbito dos resultados do desempenho-chave (critério 9).

Avaliação

Considerar o que a instituição atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos/formandos e de outras partes interessadas-chave, através de resultados de …

Subcritério 6.1
Medições da perceção.

As medições da satisfação dos alunos/formandos e das outras partes interessadas baseiam-se normalmente nas áreas identificadas como importantes, pelos grupos de alunos/formandos, e assentam no que a instituição é capaz de melhorar no seio de áreas específicas do serviço.

Importa que todas as instituições de ensino e formação meçam diretamente a satisfação dos seus alunos/formandos e das outras partes interessadas, por exemplo, no que concerne:

- à imagem global da instituição;
- ao nível das qualificações académicas e resultados obtidos;
- à adequabilidade dos perfis de qualificação aos requisitos do ambiente educacional e socioeconómico;
- à qualidade dos processos de ensino e formação;
- à transparência da instituição:
- ao envolvimento dos alunos/formandos e das outras partes interessadas, etc.;

As instituições utilizam tipicamente questionários ou inquéritos, para apurar os níveis de satisfação, mas usam também outras ferramentas complementares tais como grupos de discussão especializados ou painéis de utilizadores

Exemplos:

1. A imagem global da instituição de ensino e formação (por exemplo, os seus resultados e impactos, capacidade para se 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. Perceção dos alunos acerca da escola. (RAE.119)
3. Perceção dos encarregados de educação acerca da escola. (RAE.120)
4. Perceção de outras entidades da comunidade têm da escola. (RAE.121)
5. Envolvimento e participação dos alunos/formandos e das outras partes interessadas nos processos de ensino, funcionamento e tomada da decisão da instituição.
6. 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).
7. Perceção sobre a eficácia dos dispositivos que promovem o acesso ao EFP. (EQAVET.IQ.10.2)
8. Perceção sobre a eficácia dos mecanismos introduzidos para identificar necessidades de

formação no mercado de trabalho. (EQAVET.IQ.9.2)

9. Transparência (por exemplo, sobre o funcionamento da instituição, das deliberações e processos de tomada de decisão, das parcerias educacionais formais entre professores/formadores e alunos/formandos, da comunicação interna, etc.).
10. 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/formandos (reorientação); qualidade na preparação de futuras carreiras; prevenção de abandono escolar; aulas de recuperação para alunos/formandos com dificuldades; ensino personalizado para estudantes com necessidades especiais e para alunos/formandos socialmente desfavorecidos.
11. Resultados relativos à qualidade dos serviços de apoio, tais como bibliotecas/cantinas, instalações, edifícios e equipamento, tecnologias de informação e comunicação (TIC), etc..
12. Diferenciação de serviços na instituição, relacionada com as diferentes necessidades dos alunos/formandos (por exemplo, género, idade, capacidades, etc.).
13. Informação disponível e sua receção por parte dos alunos/formandos: quantidade, qualidade, fiabilidade, transparência, legibilidade, adequação ao grupo-alvo, etc.
14. Frequência dos inquéritos de opinião dos alunos/formandos sobre a instituição.
15. Nível de confiança pública para com a instituição e os seus produtos/serviços.
16. Taxa de satisfação dos formandos com as competências/ qualificações adquiridas. (EQAVET.IQ.6.2)
17. Taxa de satisfação dos empregadores com as competências/ qualificações adquiridas. (EQAVET.IQ.6.3)

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos resultados]

Subcritério 6.2
Medições do desempenho.

Além da medição da perceção dos alunos/formandos, ou dos seus representantes legais, a qualidade dos serviços prestados aos alunos pode ser medida por indicadores internos. Neste caso, usam-se resultados mensuráveis de indicadores internos de gestão (por exemplo, tempo de tratamento, tempo de espera, número de reclamações). Com base nestas medições podem ser retirados ensinamentos sobre a qualidade da prestação dos serviços. A CAF dá-nos uma visão global de exemplos para indicadores internos que medem o desempenho de forma a satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos/formandos ou dos seus representantes legais.

Exemplos:

Resultados relativos ao envolvimento

1. Grau de envolvimento dos alunos/formandos 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/formandos e outras partes interessadas.
4. Indicadores de conformidade com os aspetos de género e da diversidade (por exemplo: certos cursos orientados para homens/mulheres; diversidade na mobilidade internacional; organização de horários; envolvimento em painéis e conselhos, etc.) e com a diversidade social e cultural no que respeita aos docentes/formadores e aos alunos/formandos.
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

6. 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

7. Número de canais de informação e sua eficiência.
8. Disponibilidade e precisão da informação.
9. Disponibilidade de objetivos e resultados de desempenho da instituição.
10. Número de intervenções do provedor do aluno/formando (no caso, deste serviço existir).
11. Grau de esforços para melhorar a disponibilidade, precisão e transparência da informação.

Resultados relativos aos níveis de qualificações e resultados

12. Número de alunos/formandos que atingem níveis superiores de educação.
13. Número de alunos/formandos que continuam o seu processo de aprendizagem ao longo da vida.
14. Percentagem de alunos/formandos que presta informação sobre o emprego obtido após a conclusão da formação. (EQAVET.IQ.6.1)

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

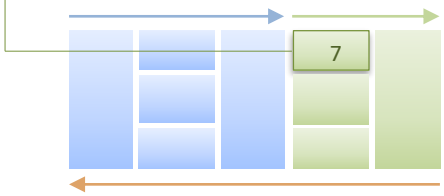
15. Oportunidades para passar para níveis superiores e alcançar promoção social.
16. Conformidade com os padrões de serviço publicadas (por exemplo, projetos sociais, culturais e educacionais, cartas de qualidade, carta de utilização das TIC, etc.).
17. Número e tempo de tratamento das reclamações.
18. Gestão de documentos e tempo de tratamento (certificados, ficheiros e registos, cartões de estudante, etc.).

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos resultados]

Critério 7: Resultados das pessoas

Subcritério 7.1
Medições da perceção

Subcritério 7.2.
Medições do desempenho



Os resultados relativos às pessoas são aqueles que se referem aos que a instituição de ensino e formação atinge em relação à competência, motivação, satisfação, perceção e desempenho dos seus colaboradores. Este critério distingue dois tipos de resultados relativos às pessoas: por um lado, medições de perceção, onde as pessoas são questionadas diretamente (por exemplo, através de questionários, inquéritos, grupos de discussão especializados, avaliações, entrevistas, consulta dos representantes dos colaboradores), e por outro lado, medições do desempenho utilizadas pela própria organização para monitorizar e melhorar a satisfação das pessoas e os resultados do desempenho.

Avaliação

Considerar o que a instituição atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores através de resultados de…

Subcritério 7.1
Medições da perceção

Este subcritério avalia se as pessoas percecionam a instituição de ensino e formação como um local de trabalho atrativo e se estão motivadas no seu trabalho quotidiano para darem o seu melhor para a instituição. É importante para todas as instituições de ensino e formação medirem sistematicamente a perceção dos seus colaboradores relativamente à instituição e aos produtos e serviços que presta.

Exemplos:

Resultados relativos à perceção global das pessoas com

1. A imagem (auto perceção) e o desempenho global da instituição (para a sociedade, alunos/formandos 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 interesse (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 perceção da liderança e aos sistemas de gestão

7. 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.
8. A conceção e gestão dos diferentes processos da instituição.
9. A divisão de tarefas e o sistema de avaliação relativamente às pessoas.
10. O grau e a qualidade com que os esforços individuais e de equipa são reconhecidos.
11. A abordagem da instituição face às mudanças e às inovações.

Resultados relativos à satisfação com as condições de trabalho

12. 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 intercambio entre departamentos, faculdades, categorias, etc.).

13. 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).
14. Tratamento de questões relacionadas com a igualdade de oportunidades e equidade de tratamento e de comportamento na instituição.
15. Disposição do local de trabalho e condições ambientais de trabalho.

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

16. Desenvolvimento sistemático da carreira e competências.
17. Incentivo e *empowerment.*
18. Acesso e qualidade da formação em relação com os objetivos estratégicos da instituição.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos resultados]

Subcritério 7.2
Medições do desempenho

As medições de desempenho são constituídas por indicadores de desempenho interno relacionados com as pessoas. Estes permitem que a instituição de ensino e formação meça os resultados atingidos relativamente ao desempenho global dos colaboradores, bem como, no que respeita ao desenvolvimento de competências/aptidões, motivação e nível de envolvimento na instituição. Estes resultados incluem tipicamente medições internas do comportamento que as pessoas demonstram na prática (por exemplo, baixa por doença, rotação do pessoal, número de reclamações do pessoal, número de propostas de inovação, etc.)

Exemplos:

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. Proporção de professores/formadores que participam em programas de aperfeiçoamento profissional. (EQAVET.IQ.2.1)
8. Indicadores relativos à capacidade dos colaboradores para lidarem com os alunos/formandos e outras partes

interessadas e responder às suas necessidades (por exemplo, número de encontros e inquéritos ou sondagens anuais, número de reclamações dos alunos/formandos respeitante ao comportamento do pessoal/professores/formadores, medições da atitude das pessoas para com os alunos/formandos, etc.).

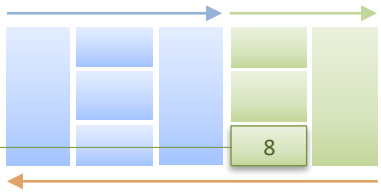
9. Frequência do reconhecimento dos esforços individuais e em equipa.
10. Número de dilemas éticos (por exemplo, possíveis conflitos de interesse) reportados.
11. Frequência da participação voluntária no contexto das atividades relativas à responsabilidade social promovidas pela instituição.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos resultados]

Critério 8: Resultados da responsabilidade social

Subcritério 8.1
Medições da perceção

Subcritério 8.2
Medições do desempenho



A principal missão de uma instituição é sempre a satisfação de um conjunto de necessidades e expectativas da sociedade. Para além da sua missão principal, a instituição de ensino e formação deverá adotar um comportamento responsável de modo a contribuir para o desenvolvimento sustentável nas suas componentes económica, social e ambiental, relacionadas com a comunidade local, nacional e internacional. Isso poderá incluir a abordagem da instituição e o seu contributo para a qualidade de vida, proteção do ambiente, preservação dos recursos globais, igualdade de oportunidades no emprego, comportamento ético, envolvimento com as comunidades e contribuição para o desenvolvimento local.

A principal característica da responsabilidade social traduz-se, por um lado, na vontade da instituição em integrar os aspetos sociais e ambientais nas suas considerações para a tomada de decisão (Critério 2) e, por outro lado, ser capaz de responder ao impacto das suas decisões e atividades na sociedade e no ambiente. A responsabilidade social deverá constituir uma parte integral da estratégia da instituição. Os objetivos estratégicos deverão ser controlados em termos de responsabilidade social de forma a evitar consequências indesejadas.

O desempenho de uma instituição para com a comunidade, na qual funciona (local, nacional ou internacional) e o seu impacto no ambiente, tornaram-se uma componente crítica da medição do seu desempenho global. Uma organização que trabalha na sua responsabilidade social deverá:

- Melhorar a sua reputação e imagem para com os cidadãos, como um todo;
- Melhorar a sua capacidade para atrair e reter colaboradores bem como manter a motivação e empenho do seu pessoal;
- Melhorar as suas relações com as empresas, outras organizações públicas, meios de comunicação, fornecedores, alunos/formandos ou os seus representantes legais e a comunidade na qual opera.

As medições abrangem medidas qualitativas/quantitativas de perceção (8.1) e indicadores quantitativos (8.2) e podem estar relacionadas com:

• comportamento ético, democrático e participativo da instituição;

• sustentabilidade ambiental;

• qualidade de vida;

• impacto económico, em resultado dos comportamentos organizacionais.

Avaliação

Considerar o que a instituição atingiu no que respeita à sua responsabilidade social, através de resultados de …

Subcritério 8.1
Medições da perceção.

Este critério focaliza-se na perceção da comunidade relativamente aos resultados da instituição ao nível local, nacional ou internacional. Esta perceção pode ser obtida através de diferentes fontes, incluindo inquéritos, relatórios, reuniões públicas com a imprensa , ONGs, organizações de serviço cívico, feedback direto das partes interessadas (autoridades políticas, alunos/formandos e colaboradores) e da comunidade envolvente, etc.

A perceção fornece uma indicação da eficácia das estratégias sociais e ambientais. Inclui a opinião sobre a transparência, o impacto na qualidade de vida e da democracia, o comportamento ético para apoiar os cidadãos, a abordagem e os resultados dos aspetos ambientais, etc.

Exemplos:

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 sobraram 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. Reconhecimento por parte da sociedade local e nacional. (RAE.124)
4. 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 bares/cafés, centros de cópias, livrarias, quiosques e papelarias, criação de estradas públicas ou transportes públicos que também sirvam os agentes económicos existentes).

5. 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, estimulo à mobilidade através do transporte público, gestão dos resíduos potencialmente tóxicos, etc.).
6. Perceção do impacto social em termos de desenvolvimento sustentável a nível local, regional, nacional e internacional (compra de produtos provenientes de comércio justo, reciclados ou recicláveis, utilização e/ou produção de energia renovável, etc.).
7. 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.).
8. 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).
9. 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.
10. Perceção da imagem da instituição, na cobertura realizada pelos meios de comunicação social, no que respeita à sua responsabilidade social.
11. 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.).

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de referência referente aos resultados]

Subcritério 8.2
Medições do desempenho.

As medições de desempenho focam-se nas medições utilizadas pela instituição para monitorizar, compreender, prever e melhorar o desempenho relativamente à sua responsabilidade social. Deverá dar uma clara indicação da eficácia das abordagens da instituição sobre questões da sociedade. Podem considerar o comportamento ético, as iniciativas e os resultados da prevenção dos riscos, as iniciativas para intercâmbio de conhecimento, para preservar os recursos e reduzir o impacto ambiental, etc.

Exemplos:

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.).

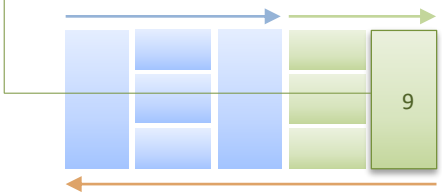
2. Número e qualidade das relações com as autoridades locais, grupos e representantes da comunidade.
3. Grau e importância da cobertura positiva e negativa dos meios de comunicação (número de artigos, frequência, âmbito e conteúdo).
4. Apoio dedicado a cidadãos socialmente desfavorecidos (estimativa 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/formandos em atividades filantrópicas (por exemplo, número de projetos comemorativos ou de voluntariado orientado 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 no seio das 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 avaliação externa de modo a clarificar onde se podem efetuar novos progressos na estratégia de sustentabilidade.
10. (Resultados da monitorização/avaliação) do envolvimento da escola em iniciativas locais. (RAE.125)
11. (Resultados da monitorização/avaliação) da disponibilização dos espaços e equipamentos da escola para atividades da comunidade. (RAE.126)

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos resultados]

Critério 9: Resultados do desempenho-chave

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

Subcritério 9.2.
Resultados internos: nível de eficiência



Os resultados do desempenho-chave relacionam-se com aquilo que a instituição tenha determinado como realizações mensuráveis essenciais para o sucesso da instituição a curto e a longo prazo. Representam a capacidade das políticas e processos de atingir as metas e objetivos conforme definidas na missão, visão e plano estratégico da instituição.

O critério 9 focaliza-se nas capacidades da instituição para alcançar os resultados do desempenho-chave.

Os resultados do desempenho-chave podem ser divididos em:

1. **Resultados externos: *outputs*/resultados e *outcomes*/impactos em relação aos objetivos**, focalizando-se na ligação com /entre a missão e a visão (Critério 1), estratégia e planeamento (Critério 2), processos (Critério 5) e os resultados atingidos para a satisfação das partes interessadas externas.

2. **Resultados internos: nível de eficiência**, focalizando-se na ligação com as pessoas (Critério 3), parcerias e recursos (Critério 4) e processos (Critério 5), e os resultados atingidos na capacitação da instituição seguir rumo à excelência.

Avaliação

Considerar os resultados alcançados pela instituição de ensino e formação em relação a…

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

Os resultados externos são as medições da eficácia da estratégia da instituição em termos de capacidade para responder às expectativas das partes interessadas externas, em conformidade com a missão e visão da instituição. As instituições de ensino e formação deverão avaliar em que medida os objetivos da sua atividade-chave são atingidos, conforme definido no plano estratégico em termos de *outputs*/resultados – serviços e produtos – e *outcomes*/impactos – efeitos das atividades essenciais da instituição nas partes interessadas externas e na sociedade, de modo a ser capaz de melhorar o seu desempenho de forma eficaz.

Exemplos:

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/formandos 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/formandos integrados no nível de educação seguinte ou no contexto socioeconómico, etc).
4. Resultados internos contextualizados, tais como taxa de sucesso em todos os ciclos de ensino vs metas definidas.
5. Resultados externos contextualizados, tais como posicionamento da instituição em relação a outras, médias obtidas nos exames nacionais comparativamente com a média nacional, resultados externos vs metas internas (taxa de consecução).
6. Percentagem dos alunos da escola que conclui o 1.º ciclo até quatro anos após a entrada no 1.º ano. (RAE.092)
7. Percentagem dos alunos da escola que conclui o 2.º ciclo até dois anos após a entrada no 5.º ano. (RAE.093)
8. Percentagem dos alunos da escola com percursos diretos de sucesso no 3.º ciclo. (RAE.094)
9. Percentagem dos alunos da escola com percursos diretos de sucesso no ensino científico-humanístico. (RAE.095)
10. Percentagem dos alunos da escola que conclui o ensino secundário profissional até três anos após ingressar na oferta, entre os que vieram diretamente do 3.º ciclo. (RAE.096)

11. Percentagem dos alunos da escola que conclui o ensino artístico especializado integrado até três anos após ingressar na oferta, entre os que vieram diretamente do 3.º ciclo. (RAE.097)
12. Taxas de conclusão da oferta dentro do número de anos previsto. (RAE.098)
13. Percentagem de adultos certificados (totalmente) em cursos de educação e formação de adultos, face aos que iniciaram a oferta. (RAE.099)
14. Taxas anuais de transição (com conclusão de todos módulos) dos alunos matriculados no ensino secundário recorrente em regime presencial. (RAE.100)
15. Resultados dos alunos oriundos de contextos socioeconómicos desfavorecidos, de origem imigrante e de grupos culturalmente diferenciados. (RAE.101)
16. Resultados dos alunos com relatório técnico-pedagógico, programa educativo individual e/ou com plano individual de transição. (RAE.102)
17. Resultados de desenvolvimento e valorização dos alunos de excelência. (RAE.103)
18. Assimetrias internas de resultados. (RAE.104)
19. (Resultados da monitorização/avaliação) das atividades desenvolvidas na escola da iniciativa das crianças e dos alunos. (RAE.105)
20. (Resultados da monitorização/avaliação) da participação das crianças e alunos nas iniciativas da escola para a formação pessoal e cidadania. (RAE.106)
21. (Resultados da monitorização/avaliação) da participação dos alunos em diferentes estruturas e órgãos da escola. (RAE.107)
22. Percentagem de alunos retidos por faltas. (RAE.108)
23. Percentagem das ocorrências em que foram aplicadas medidas disciplinares sancionatórias. (RAE.109)
24. (Resultados da avaliação) das Normas e código de conduta. (RAE.110)
25. (Resultados da avaliação) das formas de tratamento dos incidentes disciplinares. (RAE.111)
26. (Resultados da monitorização/avaliação) do trabalho voluntário. (RAE.112)
27. (Resultados da monitorização/avaliação) das ações de solidariedade. (RAE.113)
28. (Resultados da monitorização/avaliação) das ações de apoio à inclusão. (RAE.114)
29. (Resultados da monitorização/avaliação) das ações de participação democrática. (RAE.115)
30. Inserção académica dos alunos. (RAE.116)
31. Inserção profissional dos alunos. (RAE.117)
32. Inserção dos alunos com plano individual de transição na vida pós-escolar. (RAE.118)
33. (Resultados da monitorização/avaliação) das iniciativas destinadas a valorizar os resultados académicos. (RAE.122)
34. (Resultados da monitorização/avaliação) das iniciativas destinadas a valorizar os resultados sociais. (RAE.123)
35. Participação de adultos em ofertas de educação e formação. (RAE.127)
36. Taxa de participação em programas de EFP[2]: número de formandos em cada modalidade em função do tipo de programa e dos diferentes critérios (sexo, idade, outros critérios sociais, abandono escolar precoce, nível de sucesso escolar mais elevado, migrantes, pessoas com deficiência, duração do desemprego). (EQAVET.IQ.3.1)
37. Taxa de conclusão em modalidades de EFP (Número de formandos que concluíram com êxito cada modalidade/ Número de formandos

[2] "No que respeita à formação profissional inicial é necessário um período de seis semanas de formação para que um formando seja contado como participante"; Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho de 18 de junho de 2009 sobre a criação de um Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais, pág. 10.

que abandonaram cada modalidade). (EQAVET.IQ.4.1)

38. Percentagem de participantes no EFP classificados como grupos desfavorecidos (numa determinada região ou zona de emprego) em função da idade e do sexo. (EQAVET.IQ.8.1)
39. Taxa de colocação após conclusão de modalidades de EFP: destino dos formandos de EFP num determinado momento após a conclusão da formação, em função do tipo de programa e dos diferentes critérios. (EQAVET.IQ.5.1)
40. Taxa de colocação após conclusão de modalidades de EFP: proporção de formandos empregados após a conclusão da formação). (EQAVET.IQ.5.2)
41. Taxa de desemprego[3] em função de diferentes critérios. (EQAVET.IQ.7.1)
42. Taxa de sucesso dos grupos desfavorecidos de acordo com a idade e sexo. (EQAVET.IQ.8.2)
43. Resultados sobre a eficácia dos mecanismos introduzidos para identificar necessidades de formação no mercado de trabalho. (EQAVET.IQ.9.1)
44. Resultados sobre a eficácia dos mecanismos introduzidos para promover o acesso ao EFP. (EQAVET.IQ.10.1)

Grau de realização dos contratos/acordos estabelecidos entre as autoridades e a instituição.

45. Resultados das inspeções e auditorias efetuadas aos *outputs* e *outcomes*.
46. 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).
47. Resultados da inovação de serviços/produtos na melhoria dos impactos.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos resultados]

[3] "Definição de acordo com a OIT e a OCDE: pessoas entre os 15 e os 74 anos sem trabalho, que procuram emprego ativamente e estão prontos para começar a trabalhar"; Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho de 18 de junho de 2009 sobre a criação de um Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais, pág. 10.

Subcritério 9.2

Resultados internos: nível de eficiência.

Os resultados internos estão relacionados com a eficiência, a eficácia dos processos internos e as medidas de economia no funcionamento da instituição. Consideram a gestão dos processos (por exemplo, produtividade, custo-eficácia ou ineficácia), o desempenho financeiro (utilização eficaz dos recursos financeiros, conformidade com o orçamento), a utilização eficaz dos recursos (parcerias, informação, tecnologia, etc.), a capacidade em envolver as partes interessadas na instituição e os resultados das inspeções e auditorias internas.

Exemplos:

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. Montantes investidos nos programas de aperfeiçoamento profissional dos professores/formadores. (EQAVET.IQ.2.2)
4. Resultados das melhorias do desempenho e inovações dos produtos e serviços.
5. Evidências da autoavaliação na melhoria organizacional da escola. (RAE.011)
6. Evidências da autoavaliação na melhoria do desenvolvimento curricular. (RAE.012)
7. Evidências da autoavaliação na melhoria do processo de ensino e de aprendizagem. (RAE.013)
8. Evidências da autoavaliação na definição das necessidades de formação contínua e avaliação do seu impacto. (RAE.014)
9. Evidências do contributo da autoavaliação para a melhoria da educação inclusiva (implementação das medidas curriculares, afetação de recursos e funcionamento das estruturas de suporte). (RAE.015)
10. Resultado de *benchmarking* (análise comparativa) – *bench learning* ou *benchmarking* interno, ou seja, grau do impacto da integração de boas práticas nos resultados internos.
11. 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).
12. 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).
13. 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.).
14. Resultados da participação em concursos, prémios de qualidade e certificação do sistema de gestão da qualidade (prémios de excelência, ISO, SeQuALs, Proza, Equis, etc).
15. Resultados das inspeções e auditorias sobre a gestão financeira e os orçamentos e o cumprimento dos objetivos financeiros.
16. 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.).

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos resultados]

Bibliografia

DGAEP (2014), Estrutura Comum de Avaliação adaptada ao setor da Educação - CAF Educação 2013, Lisboa, Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP).
http://www.caf.dgaep.gov.pt/media/CAF_Educacao_2013-1.pdf

IGEC (2017), Quadro de Referência da Avaliação Externa da Escola 2019-(…), Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC).
http://www.ige.min-edu.pt/upload/AEE3_2018/AEE_3_Quadro_Ref.pdf

Parlamento Europeu e Conselho (2009). Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho, de 18 de junho de 2009, sobre a criação de um Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais.
http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/ALL/?uri=CELEX:32009H0708%2801%29

Galvão, Maria Emília (2015), Garantia da Qualidade nas Modalidades de Dupla Certificação, Lisboa, Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional, I.P. (ANQEP, I.P.).
http://www.qualidade.anqep.gov.pt/PDF/GUIAO_Garantia%20da%20Qualidade.pdf

Sítios na *Internet*

CENTRO DE RECURSOS CAF / DIREÇÃO-GERAL DA ADMINISTRAÇÃO E DO EMPREGO PÚBLICO
http://www.caf.dgaep.gov.pt/

INSPEÇÃO-GERAL DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA
http://www.ige.min-edu.pt/

ANQEP – AGÊNCIA NACIONAL PARA A QUALIFICAÇÃO E O ENSINO PROFISSIONAL
http://www.anqep.gov.pt/default.aspx
http://www.qualidade.anqep.gov.pt/

Anexo I – Modelo de Relatório de Autoavaliação e de Plano de Melhorias

RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO

Parte I - ENQUADRAMENTO

1. Introdução

1.1. Breve enquadramento do processo de autoavaliação no quadro legislativo
1.2. Os ideais da escola
1.3. Apresentação sucinta do projeto educativo
1.4. Alinhamento do processo de autoavaliação com os objetivos da instituição
1.5. Objetivos do Relatório de Autoavaliação

2. Caracterização da escola (agrupamento de escolas, escola não agrupada, escola profissional, escola artística)

2.1. Enquadramento socioeconómico e cultural
2.2. Escola(s), equipamentos e serviços de apoio aos alunos (biblioteca, refeitório…)
2.3. Oferta escolar e atividades extracurriculares
2.4. Alunos
2.5. Lideranças
2.6. Corpo docente e não docente
2.7. Estrutura técnica
2.8. Serviços administrativos
2.9. Relação com a comunidade educativa

Parte II – DIAGNÓSTICO E RESULTADOS

3. Processo de Autoavaliação

3.1. O modelo integrado de autoavaliação CAF, RAE e EQAVET
3.2. A equipa de autoavaliação e restantes intervenientes
3.3. Plano de trabalho adotado
3.4. Metodologia de trabalho e instrumentos utilizados
3.5. Ações de comunicação/envolvimento da comunidade educativa realizadas

4. Resultados da Autoavaliação

4.1. Pontos fortes e áreas de melhoria por critério CAF

4.1.1. Pontuação obtida nos vários critérios
4.1.2. Síntese dos pontos fortes e evidências
4.1.3. Síntese das áreas de melhoria
4.1.4. Sugestões de melhoria

4.2. Pontos fortes e sugestões de melhoria por domínio da avaliação externa

4.2.1. Domínio da Autoavaliação
4.2.2. Domínio da Liderança e Gestão

4.2.3. Domínio da Prestação do Serviço Educativo
4.2.4. Domínio dos Resultados

4.3. Pontos fortes e áreas de melhoria de acordo com o sistema EQAVET

4.3.1. Resultados avaliados e sugestões de melhoria (indicadores EQAVET)
4.3.2. Ciclo de melhoria contínua e sugestões de melhoria (descritores EQAVET)

4.4. Resultados dos inquéritos de satisfação

4.4.1. Níveis de participação
4.4.2. Resultados e sugestões de melhoria

4.5. Resultados de outros instrumentos de recolha de dados

4.5.1. Níveis de participação
4.5.2. Resultados e sugestões de melhoria

5. Resultados da avaliação da educação inclusiva

5.1. Pontos fortes e áreas de melhoria
5.2. Sugestões de melhoria

6. Resultados da avaliação da biblioteca escolar

6.1. Pontos fortes e áreas de melhoria
6.2. Sugestões de melhoria

7. Resultados da última avaliação externa

7.1. Pontos fortes e áreas de melhoria
7.2. Recomendações e compromissos

8. Cumprimento das metas do projeto educativo

8.1. Resultados
8.2. Sugestões de melhoria

Parte III – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

9. Conclusões relativas ao processo

9.1. Principais indicadores
9.2. Fatores críticos de sucesso
9.3. Constrangimentos
9.4. Aprendizagem efetuada durante a autoavaliação

10. Recomendações

Parte IV – BIBLIOGRAFIA E ANEXOS

11. Bibliografia

12. Anexos

- Cronograma do processo de autoavaliação
- Plano de Comunicação
- Grelha de autoavaliação CAF
- Monitorização dos Referentes da Avaliação Externa
- Monitorização dos Descritores Indicativos EQAVET
- Monitorização dos Indicadores de Qualidade EQAVET
- Metodologia para verificação dos processos de recolha e análise de dados relativos aos Indicadores de Qualidade EQAVET
- Modelos dos inquéritos de satisfação utilizados
- Guiões de entrevistas
- Grelhas de análise utilizadas com os *focus groups*
- Outros modelos de instrumentos de recolha e análise da informação
- Quadro de monitorização do Projeto Educativo
- Outros…

PLANO DE MELHORIAS

1. Enquadramento

2. Ações de melhoria

2.1. Apresentação das sugestões de melhoria de forma agregada
2.2. Lista de ações de melhoria
2.3. Critérios de priorização das ações de melhoria
2.4. Ranking das ações de melhoria
2.5. Cronograma de execução do Plano de Melhorias
2.6. Fichas de planeamento das ações de melhoria

3. Comunicação, monitorização e avaliação do Plano de Melhorias

3.1. Comunicação
3.2. Monitorização e avaliação

4. Avaliação final do processo de autoavaliação e melhoria

4.1. Modelo de avaliação

5. Conclusões e recomendações

5.1. Conclusões
5.2. Recomendações

LINHAS DE ORIENTAÇÃO

1. O Relatório de Autoavaliação (RA) deve apresentar as várias informações de forma sintetizada, restringindo-se ao essencial. Informações detalhadas devem ser apresentadas nos anexos. Sugerimos a seguinte dimensão:

Parte	Capítulo	Observações
PARTE I	**1.** Introdução	Máximo 2 páginas
	2. Caracterização da escola	Máximo 3 páginas
PARTE II	**3.** Processo de Autoavaliação	Máximo 2 páginas
	4. Resultados da Autoavaliação	Máximo 2 páginas para cada ponto apresentado no RA
	5. Resultados da avaliação da educação inclusiva	Máximo 2 páginas
	6. Resultados da avaliação da biblioteca escolar	Máximo 2 páginas
	7. Resultados da última avaliação externa	Máximo 2 páginas
	8. Cumprimento das metas do projeto educativo	Máximo 2 páginas
PARTE III	**9.** Conclusões relativas ao processo	Máximo 1 página
	10. Recomendações	Máximo 1 página

2. Relativamente ao conteúdo do Relatório de Autoavaliação (RA) sugerimos o seguinte:

Parte	Capítulo	Observações
PARTE I	1. Introdução	Os ideais da escola refletem a escola que está em permanente construção através dos seus processos de melhoria. O modelo CAF não está isento neste ponto. As instituições de ensino que aplicam a CAF acreditam que a escola deve ser um espaço participativo, onde toda a comunidade é envolvida, um espaço reflexivo e de aprendizagem permanente (ciclo PDCA) e um espaço que promove a inovação no cumprimento da sua missão. O envolvimento, a aprendizagem e a inovação são pilares do modelo CAF. Importa apresentar neste ponto os ideais específicos que a escola prossegue, bem como a forma como a autoavaliação com o modelo CAF contribui para alcançar os ideais da escola.
	2. Caracterização da escola	A caracterização alicerçada em números, gráficos e fotografias é elucidativa, sucinta e mais apelativa. No tópico 2.7 (Estrutura técnica) sugere-se que seja apresentada a estrutura/equipa com responsabilidade ao nível da avaliação da instituição e da comunicação com os órgãos de gestão, possibilitando a melhoria contínua (equipa de avaliação interna). No tópico 2.9 (Relação com a comunidade educativa) importa referir os principais canais de comunicação/envolvimento com a comunidade (programa informático de interação, reuniões com os diretores de turma, outros). Sugere-se que a escola descreva se é uma escola que comunica com a comunidade no sentido estritamente informativo ou se envolve a comunidade através de metodologias participativas e quais. Mais uma vez está em causa a conceção de escola no cumprimento dos seus ideais.

Parte	Capítulo	Observações
PARTE II	3. Processo de Autoavaliação	No ponto 3.4 (Metodologia de trabalho e instrumentos utilizados) importa apresentar de que forma a equipa de autoavaliação recolheu os dados para preencher a grelha de autoavaliação (CAF). Sugere-se o desdobramento deste tópico em função das técnicas de pesquisa utilizadas. Ex: • Pesquisa documental • Inquérito por questionário (alunos, docentes, não docentes, encarregados de educação, parceiros…) • Entrevistas • *Focus group* • … Se possível, sugere-se a adaptação dos questionários em função de características específicas do público-alvo (ex. idade/nível de ensino, necessidades educativas especiais, oferta escolar que frequenta, outras).
	4. Resultados da Autoavaliação	O ponto 4.3 tem interesse apenas para as escolas que aplicam o EQAVET. Deverá ser excluído caso não seja utilizado. O ponto 4.5 deve ser adaptado caso a escola tenha utilizado outras técnicas de pesquisa (ex: Entrevistas, *Focus groups,* outros), ou instrumentos complementares de avaliação (ex: Framework de Desenvolvimento Pedagógico), devendo ser criados novos pontos para cada técnica utilizada (4.6, 4.7…). Caso não tenham sido aplicados questionários ou outros instrumentos para a recolha de dados, devem, ser eliminados os pontos 4.4 e 4.5.
	5. Resultados da avaliação da educação inclusiva	No tópico 5.1 (Pontos fortes e sugestões de melhoria) sugere-se a apresentação dos resultados da avaliação/monitorização dos meios de suporte à educação inclusiva e resultados alcançados.
	6. Resultados da avaliação da biblioteca escolar	O ponto 6 tem interesse apenas para as escolas que integram a Rede de Bibliotecas Escolares ou que desenvolvam avaliações neste âmbito. Deverá ser excluído caso não se aplique. No tópico 6.1 (Pontos fortes e sugestões de melhoria) sugere-se a apresentação dos resultados da aplicação do Modelo de Avaliação das Bibliotecas Escolares.
	7. Resultados da última avaliação externa	No tópico 7.2 (Recomendações e compromissos) sugere-se a apresentação das recomendações da Inspeção-Geral de Educação e Ciência, bem como dos compromissos de melhoria assumidos pela escola após a avaliação externa.
	8. Cumprimento das metas do projeto educativo (PE)	No tópico 8.1 (Resultados), sugere-se que sejam apresentados dados sucintos sobre o cumprimento das metas do PE, designadamente o n.º de metas definidas, n.º de metas superadas, atingidas e não atingidas. Sobre os desvios deverá ser apresentada informação qualitativa que justifique a proposta de ações corretivas. No tópico 8.2 (Sugestões de melhoria) sugere-se que sejam apresentadas as ações corretivas para os desvios identificados no ponto 8.1, bem como as sugestões que visem a prevenção de novos desvios.

Parte	Capítulo	Observações
PARTE III	9. Conclusões relativas ao processo	No ponto 9.1 (Principais indicadores), para além de conclusões de caracter qualitativo, sugere-se a apresentação de alguns dados quantitativos. Ex: Grau de cumprimento do cronograma de execução do processo Grau de cumprimento do plano de comunicação Grau de envolvimento conseguido (taxas de participação) Grau de satisfação das várias partes interessadas com o processo de autoavaliação
	10. Recomendações	Ex: Recomendações para os processos de autoavaliação seguintes. Recomendações para o trabalho das equipas de autoavaliação seguintes. Recomendações sobre a importância da repetição da autoavaliação e sugestão sobre o intervalo de tempo desejado. Recomendações sobre a necessidade de monitorizar o plano de melhorias e de avaliar o cumprimento das ações que forem aprovadas. Outras consideradas pertinentes
PARTE IV	11. Bibliografia	Incluir fontes externas e documentos internos.
	12. Anexos	Incluir todos os modelos de recolha e análise da informação

3. Relativamente ao conteúdo do Plano de Melhorias (PM) sugerimos o seguinte:

Capítulo	Observações
1. Enquadramento	Sugere-se que seja referido neste ponto que o PM resulta da fusão de recomendações e sugestões recolhidas através de diferentes instrumentos, designadamente: • Grelha de autoavaliação CAF; • Monitorização dos Referentes da Avaliação Externa; • Monitorização dos Descritores Indicativos EQAVET; • Monitorização dos Indicadores de Qualidade EQAVET; • Resultados dos Inquéritos de satisfação; • Resultados da avaliação da educação inclusiva; • Resultados da avaliação da biblioteca escolar; • Resultados dos da última avaliação externa; • Resultados da avaliação da execução do PE; • Outros instrumentos de recolha de dados utilizados. Adaptar à realidade da instituição.
2. Ações de melhoria	No ponto 2.1 (Apresentação das áreas de melhoria de forma agregada) devem ser apresentadas as propostas de melhoria que resultem da análise dos vários dados recolhidos.

Capítulo	Observações
3. Comunicação, monitorização e avaliação do Plano de Melhorias	No ponto 3.1 (Comunicação), sugere-se que seja apresentado o Plano de Comunicação que será executado ao longo do processo de implementação das ações de melhoria. No ponto 3.2. (Monitorização e Avaliação) sugere-se que seja apresentado: • As datas em que o PM deve ser monitorizado e avaliado; • Os responsáveis pela monitorização e avaliação do PM; • Os indicadores a utilizar na monitorização e avaliação (em função das ações de melhoria propostas); • Os métodos de recolha de dados; • As fontes de informação, e • A data de apresentação do Relatório Final de Execução do Plano de Melhorias.
4. Avaliação final do processo de autoavaliação e melhoria	No ponto 4.1 (Modelo de avaliação final) sugere-se que sejam identificadas as questões que, depois da implementação do PM, devem ser avaliadas. Estas questões estão relacionadas com os objetivos do processo de autoavaliação e das ações de melhoria. Ver exemplo no ponto 6 das Linhas de Orientação.
5. Conclusões e recomendações	No ponto 5.1 (Conclusões) sugere-se que sejam apresentados os contributos que o PM dará ao PE em curso, bem como os aspetos que vão para além do PE e que podem/devem influenciar o PE seguinte.

4. Sempre que possível a informação deve ser apresentada de forma gráfica (ex. pontuação dos critérios CAF, resultados dos inquéritos de satisfação, outros) por ser mais apelativa e de fácil leitura;

5. A linguagem a utilizar deve ser clara, objetiva e sucinta, bem como deve ter em conta que o RA e o PM se destinam a um conjunto diversificado de destinatários (órgãos de gestão da instituição, docentes, não docentes, alunos, encarregados de educação, parceiros, equipa de avaliação externa, outras entidades do Ministério da Educação).

6. Exemplo de modelo de avaliação do processo de autoavaliação e melhoria:

MODELO DE AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO E MELHORIA						
Âmbito	Questões	Indicadores	Fontes	Técnicas de pesquisa	Responsável pela recolha dos dados	Data
Envolvimento da comunidade	O processo de AA envolveu toda a comunidade educativa?	% de alunos envolvidos	RA	Pesquisa documental	Nome, função/cargo	dia.mês.ano
		% de pais/EE envolvidos	RA	Pesquisa documental	Nome, função/cargo	dia.mês.ano
		% de docentes envolvidos	RA	Pesquisa documental	Nome, função/cargo	dia.mês.ano
		% de não docentes envolvidos	RA	Pesquisa documental	Nome, função/cargo	dia.mês.ano
		% de parceiros envolvidos	RA	Pesquisa documental	Nome, função/cargo	dia.mês.ano

MODELO DE AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO E MELHORIA						
Âmbito	Questões	Indicadores	Fontes	Técnicas de pesquisa	Responsável pela recolha dos dados	Data
	Os alunos participaram na identificação de soluções para os problemas da escola?	% de ações de melhoria sugeridas pelos alunos	RA e PM	Pesquisa documental	Nome, função/cargo	dia.mês.ano
	Os pais/EE participaram na identificação de soluções para os problemas da escola?	% de ações de melhoria sugeridas pelos pais/EE	RA e PM	Pesquisa documental	Nome, função/cargo	dia.mês.ano
	Os parceiros participaram na identificação de soluções para os problemas da escola?	% de ações de melhoria sugeridas pelos parceiros	RA e PM	Pesquisa documental	Nome, função/cargo	dia.mês.ano
	Os alunos, pais/EE ou parceiros participam na implementação das ações de melhoria?	% de ações de melhoria que integram elementos da comunidade (alunos, pais/EE ou parceiros) nas equipas responsáveis pela implementação das ações	PM	Pesquisa documental	Nome, função/cargo	dia.mês.ano
Inovação	O processo de AA introduziu práticas inovadoras no ensino-aprendizagem?	Nº de práticas inovadoras implementadas	REPM	Pesquisa documental	Nome, função/cargo	dia.mês.ano
	O processo de AA introduziu práticas inovadoras ao nível da gestão escolar?	Nº de práticas inovadoras implementadas	REPM	Pesquisa documental	Nome, função/cargo	dia.mês.ano
Organização aprendente	Com a implementação do PM surgiram práticas reflexivas e colaborativas entre os docentes?	Nº de ações de melhoria que contribuem para a reflexividade entre os docentes	REPM	Pesquisa documental	Nome, função/cargo	dia.mês.ano
		Nº de ações de melhoria que contribuem para o trabalho colaborativo entre os docentes	REPM	Pesquisa documental	Nome, função/cargo	dia.mês.ano

MODELO DE AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO E MELHORIA						
Âmbito	Questões	Indicadores	Fontes	Técnicas de pesquisa	Responsável pela recolha dos dados	Data
	Com a implementação do PM surgiram práticas reflexivas e colaborativas com outras escolas nacionais ou estrangeiras?	Nº de ações de melhoria que contribuem para a reflexividade e colaboração com outras escolas nacionais	REPM	Pesquisa documental	Nome, função/cargo	dia.mês.ano
		Nº de ações de melhoria que contribuem para a reflexividade e colaboração com outras escolas de outros países	REPM	Pesquisa documental	Nome, função/cargo	dia.mês.ano
Sucesso escolar	Com a implementação do PM melhoraram os resultados escolares?	Evolução das taxas relativas ao sucesso escolar *(construir o(s) indicador(es) em função dos dados disponíveis)*	Grelhas de resultados da avaliação dos alunos *(adaptar em função das fontes disponíveis)*	Pesquisa documental	Nome, função/cargo	dia.mês.ano
Avaliação externa	Com a implementação do PM foi executado o plano de melhorias comunicado à IGEC após o processo de avaliação externa?	% de execução do plano de melhorias comunicado à IGEC	REPM Plano de melhorias comuni-cado à IGEC	Pesquisa documental	Nome, função/cargo	dia.mês.ano
EQAVET	Com a implementação do PM a escola implementou boas práticas previstas no EQAVET?	% de *Descritores Indicativos* EQAVET que demonstram progressos	RA e REPM	Pesquisa documental	Nome, função/cargo	dia.mês.ano
	Com a implementação do PM a escola melhorou resultados ao nível dos indicadores EQAVET?	% de *Indicadores de Qualidade* EQAVET que demonstram progressos	RA e REPM	Pesquisa documental	Nome, função/cargo	dia.mês.ano

MODELO DE AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO E MELHORIA						
Âmbito	Questões	Indicadores	Fontes	Técnicas de pesquisa	Responsável pela recolha dos dados	Data
Educação inclusiva	Com a implementação do PM foram implementadas ações ao nível da educação inclusiva?	Nº de ações implementadas ao nível da educação inclusiva	REPM	Pesquisa documental	Nome, função/cargo	dia.mês.ano
	Com a implementação do PM foram melhorados os resultados da escola ao nível da educação inclusiva?	Evolução de resultados relativos à educação inclusiva *(construir o indicador em função dos dados disponíveis)*	REPM	Pesquisa documental	Nome, função/cargo	dia.mês.ano
Biblioteca escolar	Com a implementação do PM foram implementadas ações na biblioteca escolar?	Nº de ações implementadas na biblioteca escolar	REPM	Pesquisa documental	Nome, função/cargo	dia.mês.ano
	Com a implementação do PM foram melhorados os resultados dos serviços da biblioteca escolar?	Evolução de resultados relativos à biblioteca escolar *(construir o indicador em função dos dados disponíveis)*	REPM	Pesquisa documental	Nome, função/cargo	dia.mês.ano
Projeto Educativo	Com a implementação do PM foram implementadas metas previstas no PE?	% de metas do PE prosseguidas com a implementação do PM	REPM	Pesquisa documental	Nome, função/cargo	dia.mês.ano
		% de ações de melhoria diretamente relacionadas com o PE	REPM	Pesquisa documental	Nome, função/cargo	dia.mês.ano
Outros…						

Siglas: AA (Autoavaliação); EQAVET (Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissional); PE (Projeto Educativo; PM (Plano de Melhorias); RA (Relatório de Autoavaliação); REPM (Relatório de Execução do Plano de Melhorias).

Nota: o modelo de avaliação sugerido é apenas um exemplo. Cada instituição de ensino deve construir o seu modelo de avaliação em função dos objetivos definidos, das ações realizadas e dos recursos disponíveis. Se possível, devem ser cruzadas técnicas de pesquisa documental e não documental, de natureza quantitativa e qualitativa, envolvendo as diferentes partes interessadas e recorrendo a fontes diversificadas de informação.

Anexo II – Modelo de Relatório de Monitorização dos Referentes da Avaliação Externa

Domínio: Autoavaliação					
Campos de análise	**Referentes**	**Indicadores**	**Pontos Fortes**	**Áreas a melhorar**	**Sugestões de melhoria**
Desenvolvimento	Organização e sustentabilidade da autoavaliação SC 2.4	1. **RAE001** -Procedimento(s) sistemático(s) de autoavaliação da escola (2.4ex4) 2. **RAE002** -Articulação da autoavaliação da escola com os restantes processos de avaliação que ocorrem na escola (2.4ex5) 3. **RAE003** -Auscultação e participação abrangentes da comunidade educativa (2.4ex6)			
	Planeamento estratégico da autoavaliação SC 2.4	4. **RAE004** -Adequação da autoavaliação à realidade da escola (2.4ex7) 5. **RAE005** -Centralidade do processo de ensino e aprendizagem (2.4ex7) 6. **RAE006** -Existência de estratégias de comunicação e de reflexão acerca dos resultados da autoavaliação com a comunidade educativa (2.4ex7)			
Consistência e impacto	Consistência das práticas de autoavaliação SC 2.4	7. **RAE007** -Abrangência do processo de recolha de dados (2.4ex8) 8. **RAE008** -Rigor do processo de análise dos dados (2.4ex8) 9. **RAE009** -Melhoria contínua do processo de autoavaliação (2.4ex8) 10. **RAE010** -Monitorização e avaliação das ações de melhoria (2.4ex8)			
	Impacto das práticas de autoavaliação SC 2.4 SC 9.2	11. **RAE011** -Evidências da autoavaliação na melhoria organizacional da escola (2.4ex9; 9.2ex5) 12. **RAE012** -Evidências da autoavaliação na melhoria do desenvolvimento curricular (2.4ex10; 9.2ex6)			

Domínio: Autoavaliação					
Campos de análise	**Referentes**	**Indicadores**	**Pontos Fortes**	**Áreas a melhorar**	**Sugestões de melhoria**
		13. **RAE013** -Evidências da autoavaliação na melhoria do processo de ensino e de aprendizagem (2.4ex11; 9.2ex7) 14. **RAE014** -Evidências da autoavaliação na definição das necessidades de formação contínua e avaliação do seu impacto (2.4ex12; 9.2ex8) 15. **RAE015** -Evidências do contributo da autoavaliação para a melhoria da educação inclusiva (implementação das medidas curriculares, afetação de recursos e funcionamento das estruturas de suporte) (2.4ex13; 9.2ex9)			

Domínio: Liderança e Gestão					
Campos de análise	**Referentes**	**Indicadores**	**Pontos Fortes**	**Áreas a melhorar**	**Sugestões de melhoria**
Visão e estratégia	Visão estratégica orientada para a qualidade das aprendizagens SC 1.1	16. **RAE016 -** Definição clara da visão que sustenta a ação da escola com vista à consecução do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (1.1ex2) 17. **RAE017 -** Visão partilhada pelos diferentes atores educativos e mobilizadora da sua ação (1.1ex3)			
	Documentos orientadores da escola SC 2.2	18. **RAE018 -** Clareza e coerência entre os documentos orientadores da ação da escola (2.2ex2) 19. **RAE019 -** Clareza e coerência dos objetivos, metas e estratégias definidos no projeto educativo (2.2ex3) 20. **RAE020 -** Relevância das opções curriculares constantes dos documentos			

Domínio: Liderança e Gestão					
Campos de análise	**Referentes**	**Indicadores**	**Pontos Fortes**	**Áreas a melhorar**	**Sugestões de melhoria**
		da escola para o desenvolvimento de todas as áreas de competências consideradas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (2.2ex4)			
Liderança	Mobilização da comunidade educativa SC 1.3 SC 2.3 SC 4.2	21. **RAE021 -** Orientação da ação para o cumprimento das metas e objetivos educacionais (2.3ex2) 22. **RAE022 -** Motivação das pessoas, desenvolvimento profissional e gestão de conflitos (1.3ex2) 23. **RAE023 -** Incentivo à participação na escola dos diferentes atores educativos (4.2ex6) 24. **RAE024 -** Valorização dos diferentes níveis de liderança, nomeadamente as lideranças intermédias (1.3ex3)			
	Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções que promovam a qualidade das aprendizagens SC 1.2 SC 1.4	25. **RAE025 -** Incentivo ao desenvolvimento de projetos e soluções inovadoras (1.2ex11) 26. **RAE026 -** Avaliação da eficácia dos projetos, parcerias e soluções (1.2ex12) 27. **RAE027 -** Parcerias com outras instituições e agentes da comunidade que mobilizem recursos e promovam, assim, a qualidade das aprendizagens (1.4ex9)			
Gestão	Práticas de gestão e organização das crianças e dos alunos SC 5.1 SC 5.2	28. **RAE028 -** Existência de critérios pedagógicos na constituição e gestão dos grupos e turmas (5.1ex6) 29. **RAE029 -** Flexibilidade na gestão do trabalho com os grupos e turmas (5.1ex7) 30. **RAE030 -** Existência, consistência e divulgação na comunidade educativa de			

Domínio: Liderança e Gestão					
Campos de análise	**Referentes**	**Indicadores**	**Pontos Fortes**	**Áreas a melhorar**	**Sugestões de melhoria**
		critérios na aplicação de medidas disciplinares aos alunos (5.1ex70) 31. **RAE031 -** Envolvimento dos alunos na vida da escola (5.2ex5)			
	Ambiente escolar SC 1.1	32. **RAE032 -** Promoção de um ambiente escolar desafiador da aprendizagem (1.1ex5) 33. **RAE033 -** Promoção de um ambiente escolar seguro, saudável e ecológico (1.1ex6) 34. **RAE034 -** Promoção de um ambiente escolar socialmente acolhedor, inclusivo e cordial (1.1ex7)			
	Organização, afetação e formação dos recursos humanos SC 3.1 SC 3.2 SC 3.3	35. **RAE035 -** Distribuição e gestão dos recursos humanos de acordo com as necessidades das crianças e alunos (3.1ex6) 36. **RAE036 -** Gestão dos recursos que valorize as pessoas, o seu desenvolvimento profissional e bem-estar (3.2ex2) 37. **RAE037 -** Gestão dos recursos humanos que impulsione a autonomia e a diversidade organizativa (3.3ex3) 38. **RAE038 -** Práticas de formação contínua dos profissionais, por iniciativa da escola, adequadas às necessidades identificadas e às suas prioridades pedagógicas (3.2ex3)			
	Organização e afetação dos recursos materiais SC 4.6	39. **RAE039 -** Opções tomadas com impactos positivos na qualidade das aprendizagens (4.6ex1)			

Domínio: Liderança e Gestão

Campos de análise	Referentes	Indicadores	Pontos Fortes	Áreas a melhorar	Sugestões de melhoria
		40. **RAE040 -** Opções tomadas tendo em conta as necessidades e expectativas de todas as crianças e alunos (4.6ex2) 41. **RAE041 -** Opções monitorizadas e ajustadas quando necessário (4.6ex3)			
	Comunicação interna e externa SC 4.2 SC 4.4	42. **RAE042 -** Diversidade e eficácia dos circuitos de comunicação interna e externa (4.4ex1) 43. **RAE043 -** Rigor no reporte de dados às entidades competentes (4.4ex2) 44. **RAE044 -** Adequação da informação ao público-alvo (4.2ex2; 4.4ex6) 45. **RAE045 -** Acesso à informação da escola pela comunidade educativa (4.2ex3) 46. **RAE046 -** Divulgação da informação respeitando princípios éticos e deontológicos (4.2ex4)			

Domínio: Prestação do serviço educativo

Campos de análise	Referentes	Indicadores	Pontos Fortes	Áreas a melhorar	Sugestões de melhoria
Desenvolvimento pessoal e bem-estar das crianças e dos alunos	Desenvolvimento pessoal e emocional das crianças e dos alunos SC 5.1	47. **RAE047 -**Promoção da autonomia e responsabilidade individual (5.1ex53) 48. **RAE048 -**Promoção da participação e envolvimento na comunidade (5.1ex54) 49. **RAE049 -**Promoção de uma atitude de resiliência (5.1ex55) 50. **RAE050 -**Promoção da assiduidade e pontualidade (5.1ex56)			

Domínio: Prestação do serviço educativo					
Campos de análise	**Referentes**	**Indicadores**	**Pontos Fortes**	**Áreas a melhorar**	**Sugestões de melhoria**
	Apoio ao bem-estar das crianças e alunos SC 5.1	51. **RAE051 -**Atividades de apoio ao bem-estar pessoal e social (5.1ex50) 52. **RAE052 -**Medidas de prevenção e proteção de comportamentos de risco (5.1ex67) 53. **RAE053 -**Reconhecimento e respeito pela diversidade (5.1ex51) 54. **RAE054 -**Medidas de orientação escolar e profissional (5.1ex52)			
Oferta educativa e gestão curricular	Oferta educativa SC 5.1 SC 5.2	55. **RAE055 -**Respostas educativas adaptadas às necessidades de formação dos alunos com vista ao desenvolvimento do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (5.1ex8) 56. **RAE056 -**Valorização da dimensão lúdica no desenvolvimento das atividades de enriquecimento curricular/atividades de animação e de apoio à família (5.2ex3) 57. **RAE057 -**Adequação da oferta educativa aos interesses dos alunos e às necessidades de formação da comunidade envolvente (5.2ex4) 58. **RAE058 -**Práticas de organização e gestão do currículo e da aprendizagem para uma educação inclusiva (5.1ex9) 59. **RAE059 -**Integração curricular de atividades culturais, científicas, artísticas e desportivas (5.1ex10)			
	Inovação curricular e pedagógica SC 5.1	60. **RAE060 -**Iniciativas de inovação curricular (5.1ex11) 61. **RAE061 -**Iniciativas de inovação pedagógica (5.1ex12)			

Domínio: Prestação do serviço educativo					
Campos de análise	**Referentes**	**Indicadores**	**Pontos Fortes**	**Áreas a melhorar**	**Sugestões de melhoria**
		62. **RAE062 -**Definição de medidas de suporte à aprendizagens e à inclusão que promovam a igualdade de oportunidades de acesso ao currículo (5.1ex13)			
	Articulação curricular SC 5.3	63. **RAE063 -**Articulação curricular vertical e horizontal a nível da planificação e desenvolvimento curricular (5.3ex1) 64. **RAE064 -**Articulação com as atividades de enriquecimento curricular/ atividades de animação e de apoio à família (5.3ex2) 65. **RAE065 -**Projetos transversais no âmbito da estratégia de educação para a cidadania (5.3ex3)			
Ensino/ Aprendizagem/ Avaliação	Estratégias de ensino e aprendizagem orientadas para o sucesso SC 5.1	66. **RAE066 -**Estratégias diversificadas de ensino e aprendizagem com vista à melhoria das aprendizagens, incluindo o desenvolvimento do espírito crítico, a resolução de problemas e o trabalho em equipa. P (5.1ex14) 67. **RAE067 -**Recurso privilegiado à metodologia de projeto e a atividades experimentais (5.1ex15) 68. **RAE068 -**Estratégias para a manutenção de ambientes de sala de aula propícios à aprendizagem (5.1ex16)			
	Promoção da equidade e inclusão de todas as crianças e de todos os alunos SC 5.1	69. **RAE069 -**Medidas universais, seletivas e adicionais de inclusão das crianças e dos alunos (5.1ex17) 70. **RAE070 -**Ações para a melhoria dos resultados das crianças e alunos em grupos de risco, como os oriundos de			

Domínio: Prestação do serviço educativo					
Campos de análise	**Referentes**	**Indicadores**	**Pontos Fortes**	**Áreas a melhorar**	**Sugestões de melhoria**
		contextos socioeconómicos desfavorecidos (5.1ex18) 71. **RAE071 -**Práticas de promoção da excelência escolar (5.1ex19) 72. **RAE072 -**Medidas de prevenção da retenção, abandono e desistência (5.1ex20)			
	Avaliação para e das aprendizagens SC 5.1	73. **RAE073 -**Diversidade de práticas e instrumentos de avaliação nas diferentes modalidades (5.1ex21) 74. **RAE074 -**Aferição de critérios e **instrumentos** de avaliação (5.1ex22) 75. **RAE075 -**Qualidade e regularidade da informação devolvida às crianças, aos alunos e às famílias (5.1ex23) 76. **RAE076 -**Utilização primordial da avaliação com finalidade formativa (5.1ex24)			
	Recursos educativos SC 4.5 SC 5.1	77. **RAE077 -**Utilização de recursos educativos diversificados (TIC, biblioteca escolar, centro de recursos educativos) (5.1ex25) 78. **RAE078 -**Adequação dos recursos educativos às características das crianças e dos alunos (5.1ex26; 4.5ex6) 79. **RAE079 -**Rentabilização do centro de apoio à aprendizagem (5.1ex27).			
	Envolvimento das famílias na vida escolar SC 5.2	80. **RAE080 -**Diversidade de formas de participação das famílias na escola (5.2ex10) 81. **RAE081 -**Eficácia das medidas adotadas pela escola para envolver os pais e encarregados de educação no			

Domínio: Prestação do serviço educativo					
Campos de análise	**Referentes**	**Indicadores**	**Pontos Fortes**	**Áreas a melhorar**	**Sugestões de melhoria**
		acompanhamento do percurso escolar dos seus educandos (5.2ex11) 82. **RAE082 -**Participação dos pais na equipa multidisciplinar de apoio à educação inclusiva. (5.2ex12)			
Planificação e acompanhamento das práticas educativa e letiva	Mecanismos de autorregulação SC 5.1	83. **RAE083 -**Consistência das práticas de autorregulação no desenvolvimento do currículo (5.1ex28) 84. **RAE084 -**Contribuição da autorregulação para a melhoria da prática letiva (5.1ex40)			
	Mecanismos de regulação por pares e trabalho colaborativo SC 5.1	85. **RAE085 -**Consistência das práticas de regulação por pares (5.1ex29) 86. **RAE086 -**Formas de colaboração sistemática nos diferentes níveis da planificação e desenvolvimento da atividade letiva (5.1e30) 87. **RAE087 -**Partilha de práticas científico-pedagógicas relevantes (5.1ex31) 88. **RAE088 -**Reflexão sobre a eficácia das diferentes metodologias de ensino e aprendizagem aplicadas (5.1ex32) 89. **RAE089 -**Contribuição da regulação por pares para a melhoria da prática letiva (5.1ex41)			
	Mecanismos de regulação pelas lideranças SC 5.1	90. **RAE090 -**Consistência das práticas de regulação pelas lideranças (5.1ex33) 91. **RAE091 -**Contribuição da regulação pelas lideranças para a melhoria da prática letiva (5.1ex42)			

Domínio: Resultados					
Campos de análise	**Referentes**	**Indicadores**	**Pontos Fortes**	**Áreas a melhorar**	**Sugestões de melhoria**
Resultados académicos	Resultados do ensino básico geral SC 5.1 SC 9.1	92. **RAE092 -**Percentagem dos alunos da escola que conclui o 1.º ciclo até quatro anos após a entrada no 1.º ano (5.1ex34 e 9.1ex6) 93. **RAE093 -**Percentagem dos alunos da escola que conclui o 2.º ciclo até dois anos após a entrada no 5.º ano (5.1ex34 e 9.1ex7) 94. **RAE094 -**Percentagem dos alunos da escola com percursos diretos de sucesso no 3.º ciclo (5.1ex34 e 9.1ex8)			
	Resultados do ensino secundário científico-humanístico SC 5.1 SC 9.1	95. **RAE095 -**Percentagem dos alunos da escola com percursos diretos de sucesso no ensino científico-humanístico (5.1ex34 e 9.1ex9)			
	Resultados do ensino secundário profissional SC 5.1 SC 9.1	96. **RAE096 -**Percentagem dos alunos da escola que conclui o ensino secundário profissional até três anos após ingressar na oferta, entre os que vieram diretamente do 3.º ciclo (5.1ex34 e 9.1ex10)			
	Resultados do ensino secundário artístico especializado SC 5.1 SC 9.1	97. **RAE097 -**Percentagem dos alunos da escola que conclui o ensino artístico especializado integrado até três anos após ingressar na oferta, entre os que vieram diretamente do 3.º ciclo (5.1ex34 e 9.1ex11)			

Domínio: Resultados					
Campos de análise	**Referentes**	**Indicadores**	**Pontos Fortes**	**Áreas a melhorar**	**Sugestões de melhoria**
	Resultados de outras ofertas formativas SC 5.1 SC 9.1	98. **RAE098 -**Taxas de conclusão da oferta dentro do número de anos previsto (5.1ex34 e 9.1ex12)			
	Resultados de educação e formação de adultos SC 5.1 SC 9.1	99. **RAE099 -**Percentagem de adultos certificados (totalmente) em cursos de educação e formação de adultos, face aos que iniciaram a oferta (5.1ex34 e 9.1ex13) 100. **RAE100 -**Taxas anuais de transição (com conclusão de todos módulos) dos alunos matriculados no ensino secundário recorrente em regime presencial (5.1ex34 e 9.1ex14)			
	Resultados para a equidade, inclusão e excelência SC 5.1 SC 9.1	101. **RAE101 -**Resultados dos alunos oriundos de contextos socioeconómicos desfavorecidos, de origem imigrante e de grupos culturalmente diferenciados (5.1ex34 e 9.1ex15) 102. **RAE102 -**Resultados dos alunos com relatório técnico-pedagógico, programa educativo individual e/ou com plano individual de transição (5.1ex34 e 9.1ex16) 103. **RAE103 -**Resultados de desenvolvimento e valorização dos alunos de excelência (5.1ex34 e 9.1ex17) 104. **RAE104 -**Assimetrias internas de resultados (5.1ex34 e 9.1ex18)			
Resultados sociais	Participação na vida da escola e assunção de	105. **RAE105 -**Atividades desenvolvidas na escola da iniciativa das crianças e dos alunos (5.2ex6 e 9.1ex19)			

Domínio: Resultados					
Campos de análise	**Referentes**	**Indicadores**	**Pontos Fortes**	**Áreas a melhorar**	**Sugestões de melhoria**
	responsabilidades SC 5.2 SC 9.1	106. **RAE106 -**Participação das crianças e alunos nas iniciativas da escola para a formação pessoal e cidadania (5.2ex7 e 9.1ex20) 107. **RAE107 -**Participação dos alunos em diferentes estruturas e órgãos da escola (5.2ex8 e 9.1ex21) 108. **RAE108 -**Percentagem de alunos retidos por faltas (9.1ex22)			
	Cumprimento das regras e disciplina SC 5.1 SC 9.1	109. **RAE109 -**Percentagem das ocorrências em que foram aplicadas medidas disciplinares sancionatórias (5.1ex71 e 9.1ex23) 110. **RAE110 -**Normas e código de conduta (5.1ex68 e 9.1ex24) 111. **RAE111 -**Formas de tratamento dos incidentes disciplinares (5.1ex69 e 9.1ex25)			
	Solidariedade e cidadania SC 5.1 SC 9.1	112. **RAE112 -**Trabalho voluntário (5.1ex57 e 9.1ex26) 113. **RAE113 -**Ações de solidariedade (5.1ex58 e 9.1ex27) 114. **RAE114 -**Ações de apoio à inclusão (5.1ex59 e 9.1ex28) 115. **RAE115 -**Ações de participação democrática (5.1ex60 e 9.1ex29)			
	Impacto da escolaridade no percurso dos alunos SC 9.1	116. **RAE116 -**Inserção académica dos alunos (9.1ex30) 117. **RAE117 -**Inserção profissional dos alunos (9.1ex31) 118. **RAE118 -**Inserção dos alunos com plano individual de transição na vida pós-escolar. (9.1ex32)			

Domínio: Resultados					
Campos de análise	**Referentes**	**Indicadores**	**Pontos Fortes**	**Áreas a melhorar**	**Sugestões de melhoria**
Reconhecimento da comunidade	Grau de satisfação da comunidade educativa SC 5.2 SC 6.1	119. **RAE119 -**Perceção dos alunos acerca da escola (5.2ex17 e 6.1ex2) 120. **AE120 -**Perceção dos encarregados de educação acerca da escola (6.1ex3) 121. **AE121 -**Perceção de outras entidades da comunidade têm da escola (6.1ex4)			
	Valorização dos sucessos dos alunos SC 9.1	122. **AE122 -**Iniciativas destinadas a valorizar os resultados académicos (9.1ex33) 123. **AE123 -**Iniciativas destinadas a valorizar os resultados sociais (9.1ex34)			
	Contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade envolvente SC 4.1 SC 4.6 SC 8.1 SC 8.2 SC 9.1	124. **AE124 -**Reconhecimento por parte da sociedade local e nacional (8.1ex3) 125. **AE125 -**Envolvimento da escola em iniciativas locais (4.1ex3 e 8.2ex10) 126. **AE126 -**Disponibilização dos espaços e equipamentos da escola para atividades da comunidade (4.6ex4 e 8.2ex11) 127. **AE127 -**Participação de adultos em ofertas de educação e formação (5.2ex9 e 9.1ex35)			

Anexo III – Metodologia para verificação dos processos de recolha e análise de dados relativos aos Indicadores de Qualidade EQAVET[4] (resultados)

INDICADORES DE QUALIDADE EQAVET[5]		Não existem dados	Indicadores de Qualidade monitorizados durante a autoavaliação com o modelo CAF					
			Onde são recolhidos os dados? (partes interessadas)	Quem recolhe os dados?	Qual a frequência da recolha?	Quem analisa os dados?	Quem divulga os dados?	A quem se divulga os dados?
Nº 2 - Investimento na formação de professores e formadores	2.1 Proporção de professores/formadores que participam em programas de aperfeiçoamento profissional.							
	2.2 Montantes investidos nos programas de aperfeiçoamento profissional dos professores/formadores.							
Nº 3 – Taxa de participação em programas de EFP	3.1 Número de formandos em cada modalidade EFP em função do tipo de programa e dos diferentes critérios (sexo, idade, outros critérios sociais, abandono escolar precoce, nível de sucesso escolar mais elevado, migrantes, pessoas com deficiência, duração do desemprego).							
Nº 4 - Taxa de conclusão em modalidades de EFP	4.1 Número de formandos que concluíram com êxito cada modalidade/ Número de formandos que abandonaram programas de EFP em função do tipo de programa e dos diferentes critérios.							

[4] Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissional (EFP) Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho de 18 de junho de 2009. http://www.anqep.gov.pt/default.aspx

[5] O Indicador nº 1 é aplicado ao nível do sistema de EFP. Não se aplica aos prestadores de EFP diretamente. (Fonte: Anexo II EQAVET)

INDICADORES DE QUALIDADE EQAVET[5]		Não existem dados	Indicadores de Qualidade monitorizados durante a autoavaliação com o modelo CAF					
			Onde são recolhidos os dados? (partes interessadas)	Quem recolhe os dados?	Qual a frequência da recolha?	Quem analisa os dados?	Quem divulga os dados?	A quem se divulga os dados?
Nº 5 - Taxa de colocação após conclusão de modalidades de EFP	5.1 Destino dos formandos de EFP num determinado momento após a conclusão da formação, em função do tipo de programa e dos diferentes critérios.							
	5.2 Proporção de formandos empregados após a conclusão da formação em função do tipo de programa e dos diferentes critérios.							
Nº 6 – Utilização das competências adquiridas no local de trabalho	6.1 Percentagem de formandos que presta informação sobre o emprego obtido após conclusão da formação.							
	6.2 Taxa de satisfação dos formandos com as competências/ qualificações adquiridas.							
	6.3 Taxa de satisfação dos empregadores com as competências/ qualificações adquiridas.							
Nº 7 – Taxa de desemprego em função de diferentes critérios	11.1Taxa de desemprego em função de diferentes critérios.							

INDICADORES DE QUALIDADE EQAVET[5]		Não existem dados	Indicadores de Qualidade monitorizados durante a autoavaliação com o modelo CAF					
			Onde são recolhidos os dados? (partes interessadas)	Quem recolhe os dados?	Qual a frequência da recolha?	Quem analisa os dados?	Quem divulga os dados?	A quem se divulga os dados?
Nº 8 – Prevalência de grupos vulneráveis	12.1 Percentagem de participantes no EFP classificados como grupos desfavorecidos (numa determinada região ou zona de emprego) em função da idade e do sexo.							
	9.2 Taxa de sucesso dos grupos desfavorecidos de acordo com a idade e o sexo.							
Nº 9 - Mecanismos para identificar necessidades de formação no mercado de trabalho	12.1 Resultados sobre a eficácia dos mecanismos introduzidos para identificar necessidades de formação no mercado de trabalho.							
	12.2 Perceção sobre a eficácia dos mecanismos introduzidos para identificar necessidades de formação no mercado de trabalho.							
Nº 10 – Dispositivos utilizados para promover o acesso ao EFP	9.1 Resultados sobre a eficácia dos mecanismos introduzidos para promover o acesso ao EFP.							
	9.2 Perceção sobre a eficácia dos dispositivos que promovem o acesso ao EFP.							

Anexo IV – Modelo de Relatório de Monitorização dos Descritores Indicativos EQAVET[6] (meios)

PDCA	DESCRITORES INDICATIVOS EQAVET	CRITÉRIO CAF	NÃO ☹	SIM ☺	SIM ☺☺	SIM ☺☺☺	EVIDÊNCIAS
PLANEAMENTO	1. As metas/objetivos políticos europeus, nacionais e regionais são refletidos nos objetivos fixados pela instituição?	1					
	2. São fixadas e supervisionadas metas/objetivos explícitos?	2					
	3. É organizada uma consulta permanente com as partes interessadas a fim de identificar necessidades locais/individuais específicas?	2					
	4. As responsabilidades em matéria de gestão e de desenvolvimento da qualidade são explicitamente atribuídas?	1					
	5. Os colaboradores participam desde o início no processo de planeamento, nomeadamente no que se refere ao desenvolvimento da qualidade?	2					
	6. São planeadas iniciativas de cooperação com outras instituições de ensino e formação?	2					
	7. As partes interessadas participam no processo de análise das necessidades locais?	2					
	8. É adotado um sistema de garantia de qualidade explícito e transparente?	1					

[6] Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissional (EFP) Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho de 18 de junho de 2009. http://www.anqep.gov.pt/default.aspx

PDCA	DESCRITORES INDICATIVOS EQAVET	CRITÉRIO CAF	NÃO ☹	SIM ☺	SIM ☺☺	SIM ☺☺☺	EVIDÊNCIAS
IMPLEMENTAÇÃO	9. Os recursos são adequadamente calculados/atribuídos a nível interno tendo em vista alcançar os objetivos traçados nos planos de aplicação?	4					
	10. São apoiadas de modo explícito parcerias pertinentes e abrangentes para levar a cabo as ações previstas?	4					
	11. O plano estratégico para o desenvolvimento das competências do pessoal indica as necessidades de formação para professores/formadores?	3					
	12. O pessoal frequenta regularmente formação e desenvolve ações de cooperação com as partes interessadas externas com vista a apoiar o desenvolvimento de competências, a melhoria da qualidade e a reforçar o desempenho?	3					
AVALIAÇÃO	13. São realizadas autoavaliações periódicas de acordo com o quadro regulamentar nacional ou por iniciativa da instituição?	2					
	14. É avaliado o processo de ensino-aprendizagem e os resultados do ensino (ex: taxa de participação, taxa de conclusão com êxito; taxa de abandono; taxa de sucesso dos grupos desfavorecidos de acordo com a idade e o sexo)?	5					
	15. É avaliado o destino dos formandos após a conclusão da formação (ex: informação sobre o emprego obtido, proporção de formados empregados após a conclusão da formação; taxa de colocação; taxa de desemprego; taxa de satisfação dos formandos e empregadores com as competências/ qualificações adquiridas)?	5					
	16. É avaliada a satisfação do pessoal?	3					
	17. É avaliada a satisfação dos alunos/formandos?	5					
	18. É avaliada a proporção de professores/formadores que participam em programas de aperfeiçoamento profissional e monitorizar o investimento nestes programas? (1)	3					

PDCA	DESCRITORES INDICATIVOS EQAVET	CRITÉRIO CAF	NÃO ☹	SIM ☺	SIM ☺☺	SIM ☺☺☺	EVIDÊNCIAS
	19. A avaliação do processo de ensino-aprendizagem inclui mecanismos adequados para envolver as partes interessadas a nível interno e externo?	5					
	20. Estão implementados sistemas de alerta rápido coordenados a nível central?	2					
REVISÃO	21. São recolhidas impressões dos alunos/formandos sobre as suas experiências individuais de aprendizagem e o ambiente de aprendizagem e ensino? São utilizadas estas impressões para inspirar novas ações?	5					
	22. O processo de ensino-aprendizagem é revisto regularmente e são elaborados planos de adaptação à mudança? É dado amplo conhecimento público da informação sobre os resultados da revisão?	5					
	23. Os procedimentos de recolha de feedback e de revisão fazem parte de um processo estratégico de aprendizagem da organização?	5					
	24. Os resultados do processo de avaliação são discutidos com as partes interessadas, sendo elaborados planos de ação adequados?	5					

Anexo V – Modelo de Relatório de Monitorização dos Indicadores de Qualidade EQAVET[7] (resultados)

a) INDICADORES EQAVET SELECIONADOS & EVIDÊNCIAS

INDICADORES DE QUALIDADE EQAVET[8]		Não existem dados (assinalar com X)	Não é avaliado atualmente (assinalar com X)	Evidências
Nº 2 - Investimento na formação de professores e formadores	2.1 Proporção de professores/formadores que participam em programas de aperfeiçoamento profissional.			
	2.2 Montantes investidos nos programas de aperfeiçoamento profissional dos professores/formadores.			
Nº 3 – Taxa de participação em programas de EFP	3.1 Número de formandos em cada modalidade EFP em função do tipo de programa e dos diferentes critérios (sexo, idade, outros critérios sociais, abandono escolar precoce, nível de sucesso escolar mais elevado, migrantes, pessoas com deficiência, duração do desemprego).			
Nº 4 - Taxa de conclusão em modalidades de EFP	4.1 Número de formandos que concluíram com êxito cada modalidade/ Número de formandos que abandonaram programas de EFP em função do tipo de programa e dos diferentes critérios.			
Nº 5 - Taxa de colocação após conclusão de modalidades de EFP	5.1 Destino dos formandos de EFP num determinado momento após a conclusão da formação, em função do tipo de programa e dos diferentes critérios.			
	5.2 Proporção de formandos empregados após a conclusão da formação em função do tipo de programa e dos diferentes critérios.			

[7] Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissional (EFP) Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho de 18 de junho de 2009. http://www.anqep.gov.pt/default.aspx

[8] O Indicador nº 1 é aplicado ao nível do sistema de EFP. Não se aplica aos prestadores de EFP diretamente. (Fonte: Anexo II EQAVET)

INDICADORES DE QUALIDADE EQAVET[8]		Não existem dados (assinalar com X)	Não é avaliado atualmente (assinalar com X)	Evidências
Nº 6 – Utilização das competências adquiridas no local de trabalho	6.1 Percentagem de formandos que presta informação sobre o emprego obtido após conclusão da formação.			
	6.2 Taxa de satisfação dos formandos com as competências/ qualificações adquiridas.			
	6.3 Taxa de satisfação dos empregadores com as competências/ qualificações adquiridas.			
Nº 7 – Taxa de desemprego em função de diferentes critérios	8.1 Taxa de desemprego em função de diferentes critérios.			
Nº 8 – Prevalência de grupos vulneráveis	8.1 Percentagem de participantes no EFP classificados como grupos desfavorecidos (numa determinada região ou zona de emprego) em função da idade e do sexo.			
	8.2 Taxa de sucesso dos grupos desfavorecidos de acordo com a idade e o sexo.			
Nº 9 - Mecanismos para identificar necessidades de formação no mercado de trabalho	8.1 Resultados sobre a eficácia dos mecanismos introduzidos para identificar necessidades de formação no mercado de trabalho.			
	8.2 Perceção sobre a eficácia dos mecanismos introduzidos para identificar necessidades de formação no mercado de trabalho.			
Nº 10 – Dispositivos utilizados para promover o acesso ao EFP	10.1 Resultados sobre a eficácia dos mecanismos introduzidos para promover o acesso ao EFP.			
	10.2 Perceção sobre a eficácia dos dispositivos que promovem o acesso ao EFP.			

b) RESULTADOS DOS INDICADORES EQAVET SELECIONADOS

Indicador:	
Gráfico ilustrativo	**Comentário sobre os resultados**
Indicador:	
Gráfico ilustrativo	**Comentário sobre os resultados**

Indicador:	
Gráfico ilustrativo	**Comentário sobre os resultados**
Indicador:	
Gráfico ilustrativo	**Comentário sobre os resultados**

Indicador:	
Gráfico ilustrativo	**Comentário sobre os resultados**
Indicador:	
Gráfico ilustrativo	**Comentário sobre os resultados**