

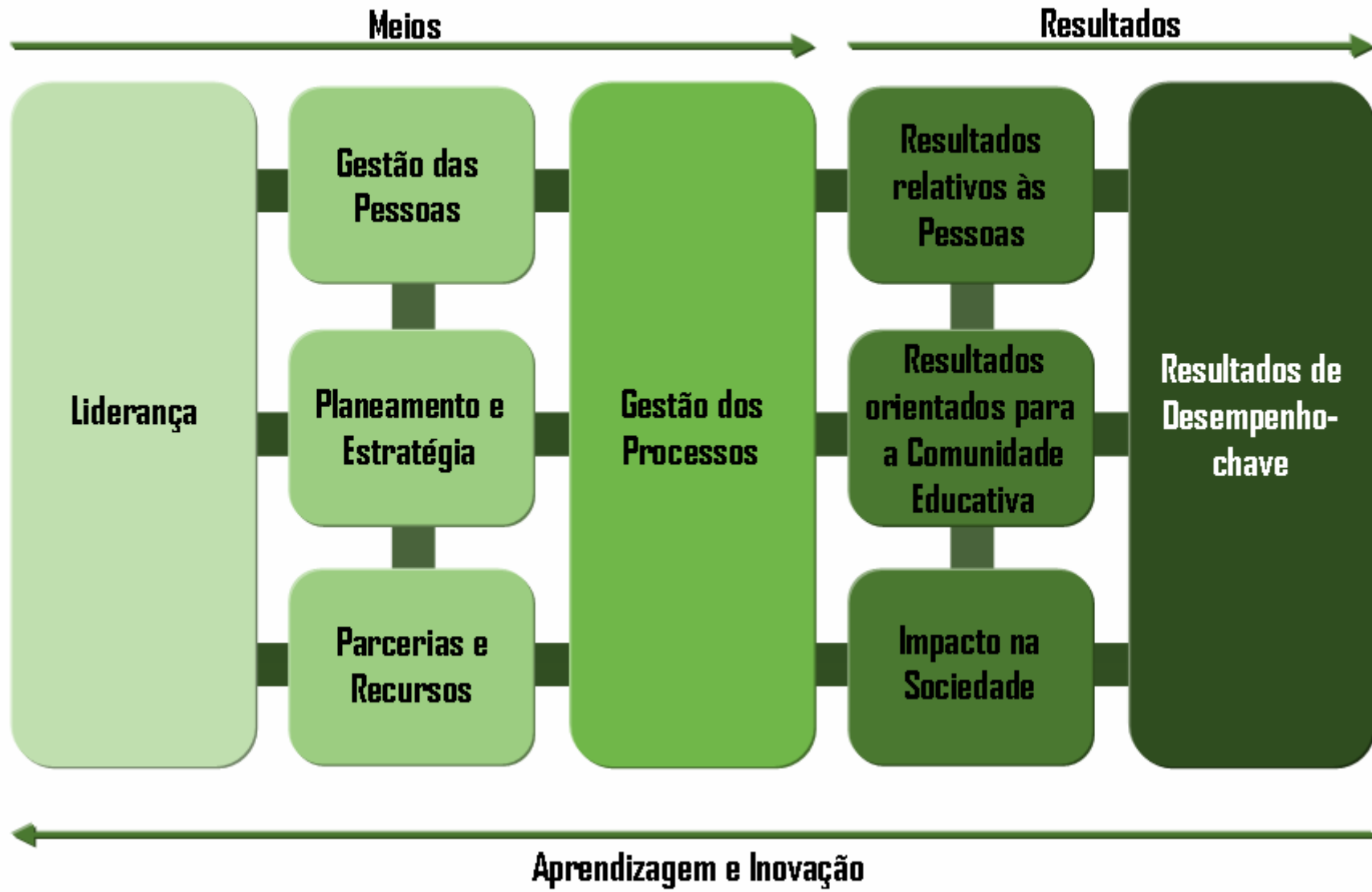


REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES
SECRETARIA REGIONAL DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA

O Modelo CAF no Sistema Educativo Regional

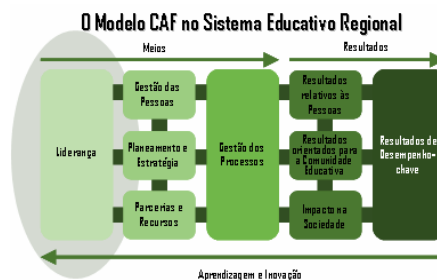
2006

O Modelo CAF no Sistema Educativo Regional



Critério I – Liderança

Como os órgãos de gestão da escola desenvolvem e prosseguem a missão, a visão e os valores necessários para sustentar, a longo prazo, o sucesso da escola e os implementam através de ações e comportamentos adequados e estão pessoalmente comprometidos em assegurar o desenvolvimento e a implementação do sistema de gestão da escola.



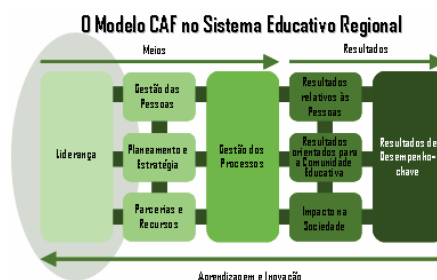
SUB CRITÉRIOS

- 1.1. Os órgãos de gestão e administração orientam a escola, desenvolvendo e comunicando a visão, missão e valores
- 1.2. Os Conselhos Executivo e Pedagógico desenvolvem, implementam e melhoram um sistema de gestão pedagógica e administrativa da escola
- 1.3. Os órgãos de administração e gestão da escola motivam e apoiam as pessoas e servem de modelo
- 1.4. Os órgãos de administração e gestão da escola gerem as relações com o nível político e com as outras partes interessadas

Critério I – Liderança

Sub Critério

1.1. Os órgãos de gestão e administração orientam a escola desenvolvendo e comunicando a visão, missão e valores.

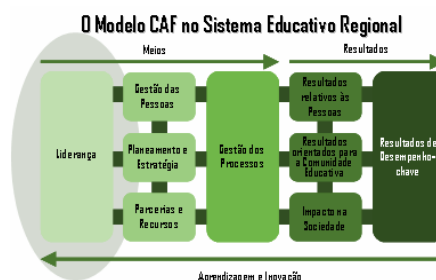


INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Formulam e desenvolvem a visão (onde queremos ir) e a missão (quais são os nossos objectivos) da escola	No projecto educativo está claramente formulado o que a escola pretende ser num futuro próximo
b) Estabelecem os valores e os códigos de conduta da escola	No regulamento interno existe um referencial de valores e de normas de conduta
c) Transformam a visão e a missão em objectivos estratégicos (médio prazo), objectivos operacionais (curto prazo) e acções	O plano anual de actividades e o projecto curricular concretizam o projecto educativo
d) Promovem o envolvimento da comunidade educativa na formulação da visão, da missão, dos valores e dos objectivos estratégicos e operacionais da escola	Os órgãos de gestão e administração envolveram todos (alunos, famílias, docentes, outros educadores e restante comunidade) na construção e/ou revisão do projecto educativo
e) Ajustam a visão, a missão e os valores da escola às mudanças do ambiente externo	Os documentos de referência da escola são revistos em função de novas saídas profissionais
f) Comunicam a visão, missão, valores e objectivos estratégicos e operacionais a todos os colaboradores da escola bem como às outras partes interessadas	A divulgação dos documentos de referência da escola (projecto educativo e outros regulamentos) é feita pelos órgãos de gestão e administração, que explicam estes documentos à comunidade educativa.

Critério I – Liderança

Sub Critério

- 1.2. Os Conselhos Executivo e Pedagógico desenvolvem, implementam e melhoram um sistema de gestão pedagógica e administrativa da escola.

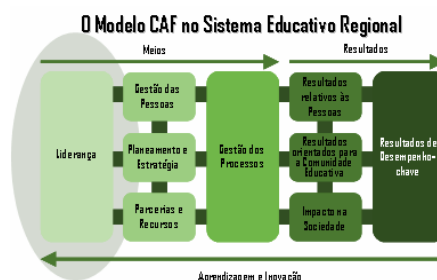


INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Promovem a criação de estruturas e processos de acordo com os objectivos e as actividades da escola, tendo em conta as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas	Os órgãos da escola estão regularmente constituídos: órgão de administração e gestão e estruturas de gestão intermédia
b) Definem as funções, responsabilidades e autonomias para cada nível de gestão	Foi elaborado um manual de funções
c) Estabelecem, num processo participado pelas pessoas, objectivos mensuráveis para todos os níveis de gestão	Anualmente são definidos objectivos quantificados para toda a escola, que são desagregados por ciclo, por ano e por turma
d) Orientam os resultados e o impacto da actividade para a satisfação de necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas	A escola promove actividades extra-curriculares em função das solicitações dos pais e encarregados de educação
e) Implementam um sistema de informação para a gestão	Existe um sistema de informação que permite aos órgãos de gestão aceder à informação actualizada dos indicadores de sucesso escolar, área financeira, gestão de pessoas, etc.
f) Promovem a utilização de ferramentas de gestão para os projectos e equipas de trabalho	Os órgãos de gestão disponibilizam ferramentas de gestão de projectos
g) Implementam, a longo prazo, um sistema de gestão da qualidade para o futuro (CAF, EFQM, etc.)	A escola disponibiliza séries de dados relativos à sua actividade.

Critério I – Liderança

Sub Critério

- 1.3. Os órgãos de administração e gestão da escola motivam e apoiam as pessoas e servem de modelo.

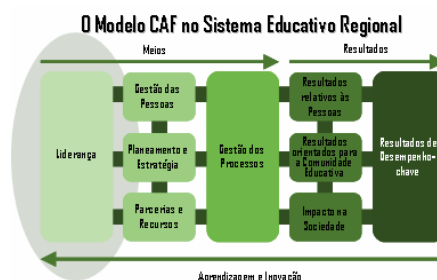


INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Lideram através do exemplo	Há actas das reuniões do Conselho Executivo
b) Demonstram empenho no processo de mudança, aceitando críticas e sugestões para a melhoria do estilo de liderança, dos valores e dos códigos de conduta da escola	O Conselho Executivo realiza regularmente um processo formal de recolha de sugestões e procede ao seu tratamento
c) Actuam de acordo com os objectivos e valores estabelecidos	A adopção de manuais escolares tem em conta os documentos de referência da escola
d) Partilham a informação relevante com as pessoas	O Conselho Pedagógico faz chegar a todos os docentes os critérios gerais de acompanhamento pedagógico e avaliação dos alunos
e) Ajudam as pessoas a atingirem os planos e objectivos individuais na prossecução dos objectivos da escola	O Conselho Executivo acompanha o desempenho profissional das pessoas da escola
f) Incentivam a prática da delegação de competências e responsabilidades	Os directores de turma têm delegação de competências para justificar as faltas dos alunos
g) Estimulam a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-activas	O Conselho Executivo promove a apresentação de candidaturas a projectos regionais, nacionais ou internacionais
h) Encorajam a confiança mútua e o respeito	O Conselho Executivo promove a resolução de conflitos inter-pessoais
i) Asseguram o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promove a identificação, o planeamento e a implementação de inovações	O Conselho Executivo promove a realização de experiências pedagógicas
j) Promovem e financiam acções de formação para a melhoria do desempenho operacional	As acções de formação são adequadas ao plano anual de actividades da escola
k) Debatem o desempenho individual com as pessoas	Os relatórios críticos (de avaliação de desempenho) são apreciados em conjunto pelo docente e pela Comissão permanente do Conselho Pedagógico
l) Reconhecem e premeiam os esforços individuais e de equipas	O Conselho Executivo divulga regularmente as boas práticas individuais
m) Adequam o tratamento dado às pessoas às necessidades e às situações em causa	O Conselho Executivo, na elaboração dos horários, tem em conta os horários dos transportes dos alunos

Critério I – Liderança

Sub Critério

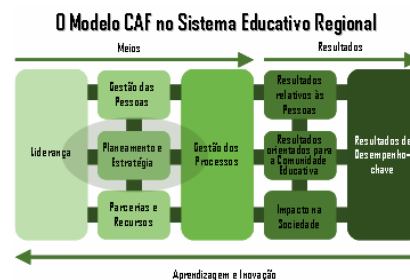
- 1.4. Os órgãos de administração e gestão da escola gerem as relações com o nível político e com as outras partes interessadas.



INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Mantêm contactos regulares e pró-activos com o nível político da educação	O Conselho Executivo participa nas reuniões do Conselho Coordenador do Sistema Educativo
b) Desenvolvem parcerias e redes com as partes interessadas relevantes (cidadãos, ONGs, grupos de interesse e associações, organismos públicos, etc.)	O Conselho Executivo estabelece protocolos de seguimento de estudos com outras unidades orgânicas
c) Promovem o envolvimento dos políticos e de outras partes interessadas no estabelecimento de metas, resultados e impactos a atingir, e na implementação do sistema de gestão da escola	O Conselho Executivo estabelece com a autarquia metas a atingir ao nível das instalações
d) Procuram o reconhecimento público da escola	A escola procura manter uma presença regular na comunicação social
e) Desenvolvem um conceito de marketing orientado para produtos e serviços chave e divulgam-no interna e externamente	O Conselho Executivo promove a criação de um logótipo, que utiliza em todos os suportes de comunicação
f) Participam nas actividades de associações profissionais, organizações representativas e grupos de interesse	A unidade orgânica está representada no Conselho Local de Educação

Critério 2 – Planeamento e Estratégia

Como a escola implementa a sua missão e visão através de uma estratégia clara, orientada para todas as partes interessadas, e suportada por políticas, planos, metas, objectivos e processos adequados.



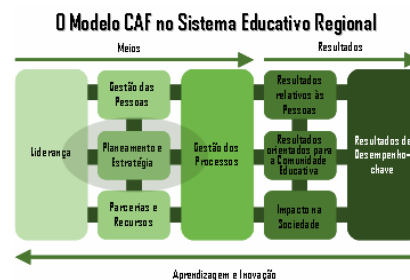
SUB CRITÉRIOS

- 2.1. Os órgãos de administração e gestão obtêm informação sobre as necessidades e expectativas presentes e futuras das partes interessadas
- 2.2. Os órgãos de administração e gestão elaboram, revêem e actualizam o planeamento e a estratégia
- 2.3. Os órgãos de administração e gestão implementam o planeamento e a estratégia em toda a escola

Critério 2 – Planeamento e Estratégia

Sub Critério

- 2.1. Os órgãos de administração e gestão obtêm informação sobre as necessidades e expectativas presentes e futuras das partes interessadas.

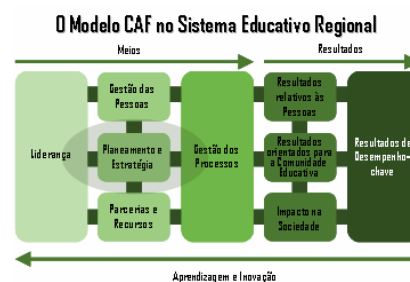


INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Identificam todas as partes interessadas relevantes	O Conselho Executivo discrimina os clientes internos e externos da escola
b) Procedem à recolha sistemática de informação sobre as partes interessadas, suas necessidades e expectativas	O Conselho Executivo promove a realização de um inquérito anual a pais e encarregados de educação
c) Obtêm periodicamente informação sobre variáveis importantes tais como alterações sociais, ecológicas, económicas, jurídicas e demográficas	O Conselho Executivo promove a elaboração do diagnóstico sócio-cultural da área da escola

Critério 2 – Planeamento e Estratégia

Sub Critério

2.2. Os órgãos de administração e gestão elaboram, revêem e actualizam o planeamento e a estratégia.

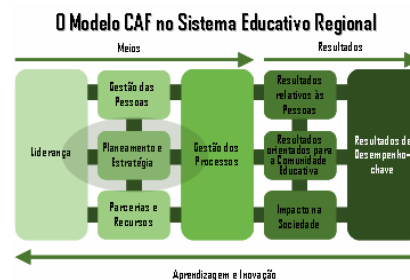


INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Envolvem as partes interessadas no processo de definição, revisão e actualização do planeamento e estratégia e dão prioridade às suas expectativas e necessidades	O Conselho Executivo promove a auscultação da comunidade escolar quanto aos documentos orientadores da escola
b) Analisam pontos fortes e fracos internos, riscos e oportunidades	O Conselho Executivo promove a realização de uma análise SWOT da unidade orgânica
c) Estabelecem objectivos estratégicos e operacionais com base na visão, missão e valores da escola e procedem à devida articulação com os planos e processos operacionais	O Conselho Executivo e o Conselho Pedagógico asseguram a coerência e continuidade orgânica entre o projecto educativo e os projectos curriculares da escola e de turma
d) Acompanham o cumprimento dos objectivos estabelecidos nos planos e processos operacionais	O Conselho Executivo verifica se os objectivos pedagógicos estabelecidos no plano anual de actividades estão a ser cumpridos

Critério 2 – Planeamento e Estratégia

Sub Critério

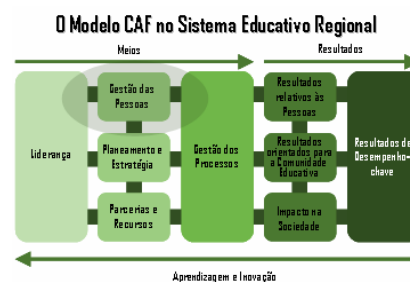
- 2.3. Os órgãos de administração e gestão implementam o planeamento e a estratégia em toda a escola.



INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Implementam o planeamento e a estratégia através da negociação e do consenso interno e da fixação de prioridades, estabelecendo um calendário e uma estrutura organizacional adequada	O Conselho Executivo envolve as estruturas intermédias na definição do calendário do plano de actividades da escola
b) Materializam os objectivos estratégicos e operacionais da escola em planos e actividades, articulando-os com os processos-chave	O Conselho Executivo repercute no plano anual de actividades os objectivos da unidade orgânica para a inclusão, tendo em atenção as necessárias adaptações no processo de ensino/aprendizagem
c) Criam canais de comunicação interna para divulgar objectivos, planos e actividades na escola	O Conselho Executivo entrega trimestralmente à Assembleia de Escola um relatório das actividades realizadas

Critério 3 – Gestão de Pessoas

Como a escola gere, desenvolve e promove o conhecimento e todo o potencial das pessoas que a compõe, quer ao nível individual, de equipa, ou ao nível da escola no seu conjunto, e como planeia essas actividades de forma a prosseguir a política e a estratégia definidas e a garantir a eficácia operacional do seu pessoal.



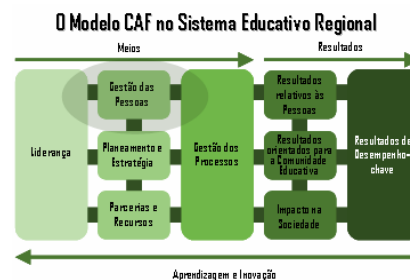
SUB CRITÉRIOS

- 3.1. O Conselho Executivo da escola planeia, gere e melhora os recursos humanos, em sintonia com o planeamento estratégico
- 3.2. O Conselho Executivo, o Conselho Pedagógico e as estruturas de gestão intermédia da escola identificam, desenvolvem e usam as competências das pessoas em articulação com os objectivos e metas estabelecidas, individuais e de grupo
- 3.3. Os órgãos de administração e gestão da escola envolvem as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades

Critério 3 – Gestão de Pessoas

Sub Critério

3.1. O Conselho Executivo da escola planeia, gere e melhora os recursos humanos em sintonia com o planeamento estratégico.

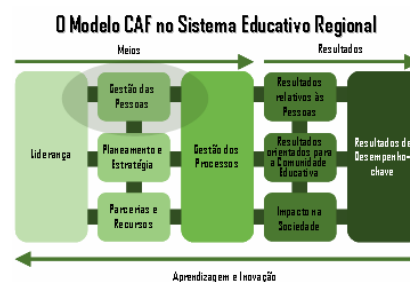


INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Desenvolve e difunde uma política de gestão dos recursos humanos baseada no planeamento e estratégia da escola	O Conselho Executivo afecta docentes às áreas curriculares não disciplinares tendo em consideração os objectivos estratégicos definidos
b) Analisa regularmente as carências, actuais e futuras, de recursos humanos, tendo em conta as necessidades e expectativas das partes interessadas	O Conselho Executivo prevê antecipadamente a necessidade de docentes de educação especial de acordo com as necessidades dos alunos da escola
c) Articula actividades, funções e responsabilidades	O Conselho Executivo articula os perfis funcionais com as competências pessoais
d) Articula o planeamento das actividades com a distribuição e o desenvolvimento das pessoas	O Conselho Executivo compatibiliza os horários de serviço docente com as necessidades de formação das pessoas
e) Assegura boas condições de trabalho em toda a escola	O Conselho Executivo assegura que todos os docentes tem acesso a um computador para trabalho na escola
f) Presta atenção às necessidades pessoais e de equipamento das pessoas com deficiência (quando aplicável)	O Conselho Executivo reserva os lugares de estacionamento individual mais próximos da entrada do edifício escolar para pessoas com deficiência
g) Tem em conta a conciliação da vida pessoal e familiar	O Conselho Executivo elabora o horário das pessoas tendo em consideração necessidades familiares

Critério 3 – Gestão de Pessoas

Sub Critério

3.2. O Conselho Executivo, o Conselho Pedagógico e as estruturas de gestão intermédia da escola identificam, desenvolvem e usam as competências das pessoas em articulação com os objectivos e metas estabelecidas, individuais e de grupo.

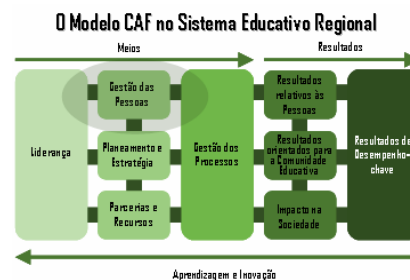


INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Identificam as competências actuais das pessoas em termos de conhecimento, habilitações e atitudes	Existem fichas de registo individual devidamente actualizadas
b) Estabelecem o plano de formação baseado em necessidades pessoais e organizacionais actuais e futuras	O Conselho Pedagógico considera as necessidades de formação dos docentes na elaboração do plano de formação
c) Definem os planos de formação e de desenvolvimento das pessoas com base na negociação e no consenso	O Conselho Pedagógico ouve as pessoas na elaboração do plano de formação
d) Apoiam e acompanham os novos colaboradores	O coordenador de Departamento Curricular recebe e orienta os novos professores da escola
e) Definem e promovem modalidades de formação adequadas	O Conselho Pedagógico estabelece prioridades nas modalidades de formação a adoptar na unidade orgânica em função dos seus objectivos estratégicos e do seu orçamento
f) Gerem e acompanham os planos de formação globais e individuais	O Conselho Pedagógico verifica o impacto da formação realizada
g) Desenvolvem e promovem as aptidões e capacidades interpessoais para lidar com os alunos e encarregados de educação	O Conselho Executivo e as estruturas de gestão intermédia promovem dinâmicas relacionais alternativas com os encarregados de educação, e.g., tutorias

Critério 3 – Gestão de Pessoas

Sub Critério

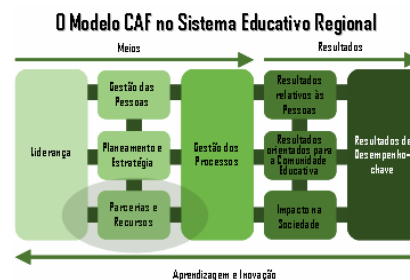
- 3.3. Os órgãos de gestão e administração da escola envolvem as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.



INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Promovem uma cultura de abertura, não hierárquica, de comunicação e de diálogo na escola	O Conselho Executivo recebe as pessoas sempre que necessário
b) Questionam de forma pró-activa as pessoas acerca das suas ideias e sugestões e desenvolvem os mecanismos apropriados para acolher os contributos	O Conselho Pedagógico ausculta os docentes sobre estratégias a implementar na escola para promoção do sucesso escolar
c) Envolvem as pessoas na definição de planos e estratégias, na concepção de processos e na identificação e implementação de actividades de melhoria	O director de turma envolve todos os docentes do conselho de turma no projecto curricular de turma
d) Procuram o consenso entre os gestores e os colaboradores sobre os objectivos a atingir e as formas de medir a execução dos mesmos	Os critérios de avaliação das aprendizagens são estabelecidos por consenso
e) Organizam e acompanham periodicamente a realização de questionários de pessoal	O encarregado de pessoal de apoio educativo ausculta os seus colaboradores
f) Convidam os colaboradores a avaliar os órgãos de gestão da escola	As pessoas preenchem um questionário sobre o desempenho do Conselho Executivo, Conselho Pedagógico e Assembleia de Escola

Critério 4 – Parcerias e Recursos

Como a escola planeia e gere as parcerias e os recursos internos de forma a garantir a prossecução da política e da estratégia e o eficaz funcionamento dos processos.



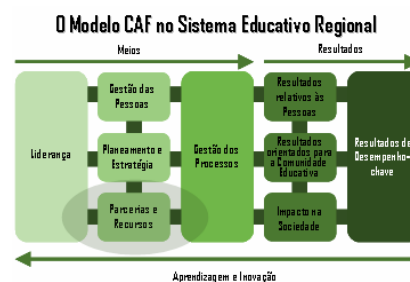
SUB CRITÉRIOS

- 4.1. A escola promove e implementa relações de parceria
- 4.2. A escola desenvolve e implementa parcerias com a comunidade educativa
- 4.3. A escola planeia e gere a informação e o conhecimento
- 4.4. O Conselho Administrativo gere os recursos financeiros
- 4.5. A escola gere a tecnologia de forma integrada e ao serviço do ensino
- 4.6. A escola planeia e gere os recursos materiais

Critério 4 – Parcerias e Recursos

Sub Critério

4.1. A escola promove e implementa relações de parceria.

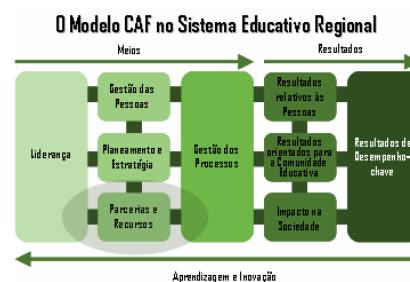


INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Estabelece acordos de parceria com diferentes tipos de parceiros	A escola identifica as entidades empregadoras do concelho que podem oferecer formação em contexto de trabalho
b) Define responsabilidades na gestão das parcerias	O Conselho Executivo nomeia o responsável por um projecto, e.g., <i>Comenius</i>
c) Monitoriza e acompanha os processos, os resultados e o tipo de parceria	O Conselho Executivo recebe e analisa relatórios periódicos de execução dos projectos

Critério 4 – Parcerias e Recursos

Sub Critério

4.2. A escola desenvolve e implementa parcerias com a comunidade educativa.

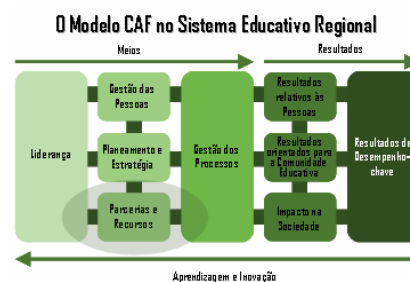


INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Concebe um enquadramento adequado para a participação dos pais, encarregados de educação e alunos na escola e na comunidade	A escola promove a constituição de associações de pais, alunos, antigos alunos, e oferece condições para o seu funcionamento
b) Promove a participação dos pais, encarregados de educação e alunos no processo de tomada de decisão	A equipa de auto-avaliação envolve os pais e encarregados de educação no processo
c) Demonstra abertura a ideias, sugestões e reclamações dos pais, encarregados de educação e alunos e desenvolve e utiliza mecanismos apropriados (recolha de sugestões, recolha de reclamações, inquéritos, associações de pais)	O Conselho Executivo trata adequadamente todas as reclamações recebidas
d) Publica informação transparente sobre a escola, as suas actividades, projectos e resultados	A escola divulga à comunidade educativa as suas taxas de sucesso escolar
e) Assegura a transparência da organização, bem como das decisões e processos	A escola disponibiliza, na sua página Internet, relatórios e outros documentos relevantes sobre o seu desempenho

Critério 4 – Parcerias e Recursos

Sub Critério

4.3. A escola planeia e gere a informação e o conhecimento.

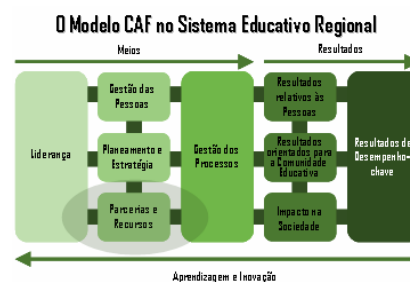


INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Desenvolve sistemas de gestão da informação e do conhecimento	A escola estabelece regras de partilha do conhecimento resultante da frequência de, e.g., congressos ou ações de formação
b) Monitoriza regularmente o conhecimento disponível na escola e articula-o com o planeamento estratégico e com as necessidades actuais e futuras de todas as partes interessadas	A escola incorpora no seu planeamento estratégico os conhecimentos adquiridos pelas pessoas
c) Assegura que todos os colaboradores têm acesso à informação relevante para o desempenho das respectivas tarefas e realização dos objectivos	Há circulares internas em formato digital ou papel, com saída regular, destinadas a todas as pessoas que trabalham na escola
d) Assegura que todas as partes interessadas têm acesso à informação relevante	A escola actualiza regularmente a sua página Internet
e) Assegura o rigor e a segurança da informação	A escola define o seu responsável pela informação
f) Desenvolve canais internos para a difusão da informação no seio da escola	O Conselho Executivo mantém uma lista de endereços electrónicos actualizada de todas as pessoas da escola
g) Incentiva a troca de informação entre a escola e as partes interessadas relevantes	A escola incentiva a utilização da Caderneta do Aluno
h) Assegura que a informação externa disponível seja processada e usada eficazmente	Realizam-se reuniões de docentes para abordar instruções específicas emanadas da DRE
i) Assegura que os conhecimentos das pessoas que deixam a escola são preservados	Os docentes que dinamizam projectos inovadores introduzem outros colegas nessas práticas para assegurar a sua continuidade

Critério 4 – Parcerias e Recursos

Sub Critério

4.4. A escola gere os recursos financeiros.

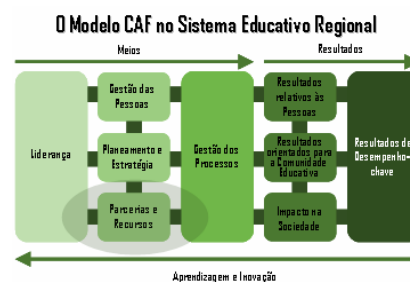


INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Articula a gestão financeira com os objectivos estratégicos	A Assembleia de Escola considera os objectivos estabelecidos no planeamento estratégico da escola na definição de linhas orientadoras do orçamento
b) Assegura a transparência financeira e orçamental	A escola divulga os pareceres do Tribunal de Contas
c) Introduce sistemas inovadores no planeamento orçamental	A escola efectuou mudanças reflectidas nos processos de planeamento orçamental existentes
d) Monitoriza os custos dos produtos e serviços chave	Há reuniões regulares do Conselho Administrativo onde é analisada a evolução da despesa
e) Baseia o controlo financeiro em análises de custo benefício	Após a aquisição de um equipamento, o Conselho Administrativo analisa e monitoriza os respectivos custos de manutenção
f) Analisa os riscos e as potencialidades das decisões financeiras	O Conselho Executivo verifica o bom uso dos equipamento adquiridos

Critério 4 – Parcerias e Recursos

Sub Critério

4.5. A escola gere a tecnologia de forma integrada e ao serviço do ensino.

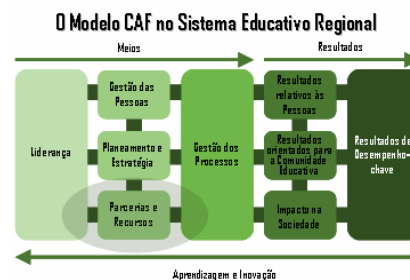


INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Tem uma política de gestão das tecnologias em articulação com os objectivos estratégicos e operacionais da SREC	Participa em projectos de inovação de dimensão regional assentes nas TIC
b) Utiliza eficientemente tecnologias apropriadas para:	
i. a gestão das tarefas;	A escola utiliza <i>software</i> específico para construção de horários
ii. a gestão do conhecimento;	A escola utiliza a <i>Intranet</i> como meio de partilha do conhecimento entre as pessoas
iii. as actividades de aprendizagem e de melhoria;	A escola utiliza uma plataforma de aprendizagem <i>online</i>
iv. a interacção com as partes interessadas e com os parceiros;	A escola mantém uma página <i>Internet</i> como forma de comunicação entre as partes interessadas
v. o desenvolvimento e a manutenção de redes internas e externas;	A escola mantém uma página <i>Internet</i> como forma de comunicação entre as partes interessadas
vi. o acompanhamento dos progressos tecnológicos e a implementação de inovações relevantes.	A escola utiliza quadros interactivos

Critério 4 – Parcerias e Recursos

Sub Critério

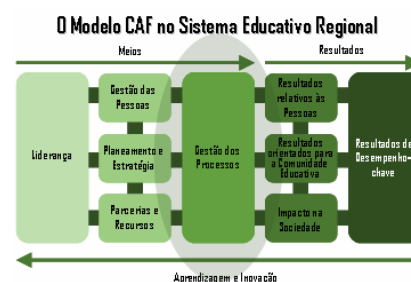
4.6. A escola planeia e gere os recursos materiais.



INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
<p>a) Garante a utilização eficiente e eficaz do edifício, dos equipamentos, em particular dos equipamentos tecnológicos, dos materiais consumíveis, tendo em conta os objectivos estratégicos e operacionais da organização, as necessidades pessoais dos alunos, pais e encarregados de educação e dos colaboradores, a cultura do local e os constrangimentos do espaço físico</p>	<p>A escola tem um sistema próprio de requisição de equipamentos e de reserva de espaços</p>
<p>b) Garante e assegura a manutenção eficaz dos edifícios e equipamentos, no respeito pelo ambiente e na maior eficiência e eficácia de custos</p>	<p>A escola realiza um plano de trabalhos plurianual de manutenção dos edifícios escolares</p>
<p>c) Assegura a adequação das acessibilidades aos edifícios e nos edifícios</p>	<p>A escola verifica periodicamente o estado de implementação da legislação sobre acessibilidades nos edifícios públicos</p>

Critério 5 – Gestão dos Processos

Como a escola concebe, gere e melhora os seus processos de modo a apoiar e inovar a política e a estratégia definidas, a garantir a plena satisfação e a gerar mais-valias para os seus alunos e outras partes interessadas.



SUB CRITÉRIOS

5.1. A escola identifica e concebe os seus processos-chave

5.2. A escola identifica e concebe os seus processos de suporte

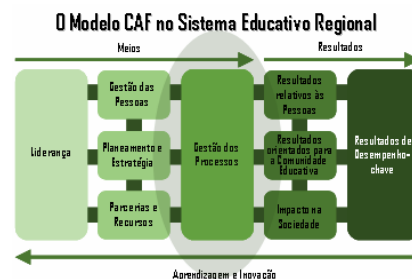
5.3. A escola gere e melhora os seus processos-chave

5.4. A escola gere e melhora os seus processos de suporte

Critério 5 – Gestão dos Processos

Sub Critério

5.1. A escola identifica e concebe os seus processos-chave.

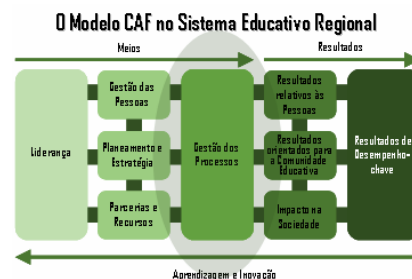


INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Identifica, descreve e documenta os processos-chave e determina as partes interessadas	Constrói os mapas e desenha diagramas de fluxo dos principais processos da escola, e.g., do processo de ensino/aprendizagem
b) Define indicadores de processos e estabelece objectivos de funcionamento	No corrente ano lectivo, diminuir a taxa de abandono em 2.%

Critério 5 – Gestão dos Processos

Sub Critério

5.2. A escola identifica e concebe os seus processos de suporte.

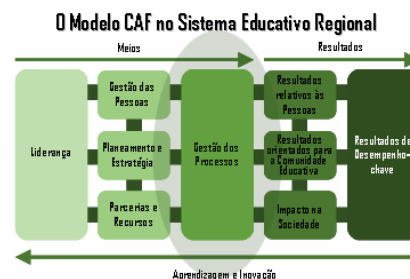


INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Identifica, descreve e documenta os processos de suporte e determina as partes interessadas	Constrói os mapas, desenha diagramas de fluxo dos processos de suporte da escola, e.g., o processo do serviço de refeições da cantina
b) Define indicadores de processos e estabelece objectivos de funcionamento	No corrente ano lectivo, nos processo administrativos da secretaria, a escola pretende atingir uma apreciação média de nível <i>Bom</i> pelos utentes e uma redução de reclamações de 2%

Critério 5 – Gestão dos Processos

Sub Critério

5.3. A escola gere e melhora os seus processos-chave.

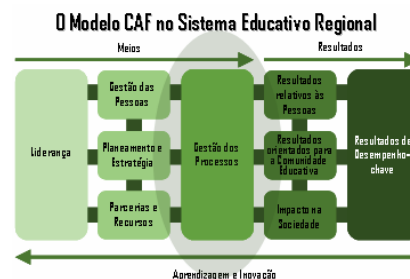


INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Define um sistema de gestão adequado a cada processo-chave	Para o processo-chave ensino-aprendizagem, há uma descrição relativa ao seu planeamento, aos recursos que afecta, quem é o seu responsável e como é realizado e controlado o processo
b) Designa responsáveis pela gestão dos processos	Cada processo identificado tem um responsável
c) Comunica toda e qualquer alteração de processo às partes interessadas	Os encarregados de educação, alunos e todas as pessoas da escola são informados dos novos procedimentos
d) Identifica e estabelece prioridades para melhorar os processos	Há um grupo de trabalho permanente encarregue de propor melhorias no processo de ensino-aprendizagem
e) Promove o controlo da implementação de novos processos e de processos que tenham sido alterados	Trimestralmente são feitos questionários a todos os docentes sobre aspectos do processo ensino-aprendizagem
f) Antecipa e identifica melhorias e desenvolve serviços alinhados com as expectativas e necessidades, presentes e futuras, dos clientes e outras partes envolvidas	A escola diversifica as suas ofertas formativas em função dos perfis e das expectativas dos alunos e seus encarregados de educação

Critério 5 – Gestão dos Processos

Sub Critério

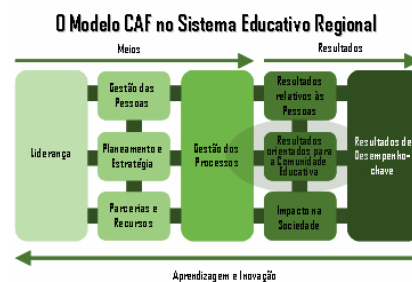
5.4. A escola gere e melhora os seus processos de suporte.



INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Define um sistema de gestão adequado a cada processo	Para o processo de suporte de refeições na cantina, há uma
b) Designa responsáveis pela gestão dos processos	Cada processo identificado tem um responsável
c) Comunica toda e qualquer alteração de processo às partes interessadas	Os encarregados de educação, alunos e todas as pessoas da escola são informadas dos novos procedimentos para a compra de refeições
d) Identifica e estabelece prioridades para melhorar os processos	Há um grupo de trabalho permanente encarregue de propor melhorias nos processos administrativos da escola: alunos, docentes, etc.
e) Promove o controlo da implementação de novos processos e de processos que tenham sido alterados	Mensalmente são feitos questionários a todos os utentes da biblioteca para confirmar a satisfação dos utilizadores relativamente aos esquemas de empréstimos domiciliários

Critério 6 — Resultados Orientados para a Comunidade Educativa

Que resultados a escola atinge em relação à satisfação da sua comunidade educativa.



SUB CRITÉRIOS

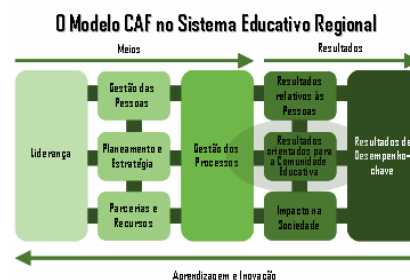
6.1. Resultados da satisfação da comunidade educativa

6.2. Indicadores da satisfação da comunidade educativa

Critério 6 — Resultados Orientados para a Comunidade Educativa

Sub Critério

6.1. Resultados da satisfação da comunidade educativa.

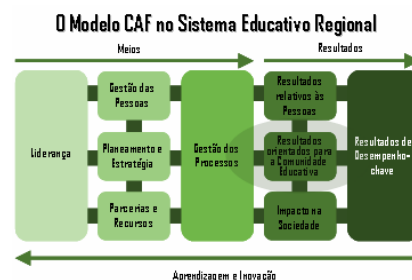


INDICADORES	
a)	Resultados relativos à imagem global da escola
i.	Nível de satisfação global com o desempenho da escola
ii.	Receptividade e atitudes pró-activas
iii.	Flexibilidade e autonomia para resolver as situações individuais
iv.	Abertura à mudança
v.	Procura de sugestões e recolha de ideias para a melhoria contínua
vi.	Impacto da escola na qualidade de vida da comunidade educativa
b)	Resultados relativos ao envolvimento da comunidade educativa
i.	Esforços para envolver a comunidade educativa na concepção dos produtos e serviços e no processo de tomada de decisão
c)	Resultados relativos à acessibilidade
i.	Horários de abertura e tempos de espera
ii.	Quantidade e qualidade da informação disponível, acessível e transparente
iii.	Esforços desenvolvidos para a simplificação administrativa e para a utilização de uma linguagem simples
iv.	Localização do serviço (proximidade de transportes públicos, facilidades de estacionamento, etc.)
d)	Resultados relativos aos produtos e serviços
i.	Tempo de resposta às solicitações

Critério 6 — Resultados Orientados para a Comunidade Educativa

Sub Critério

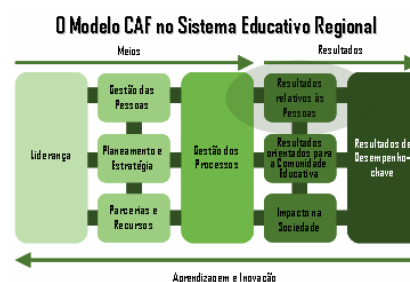
6.2. Indicadores da satisfação da comunidade educativa.



INDICADORES	
a)	Resultados relativos à imagem global da escola
i.	Número de reclamações
ii.	Tempo de resposta às reclamações
iii.	Número de intervenções do Provedor de Justiça
iv.	Tempo de resposta às solicitações
v.	Quantidade de acções de formação para melhorar a comunicação e o tratamento dado aos clientes
b)	Resultados relativos ao envolvimento da comunidade educativa
i.	Quantidade de acções para envolver as partes interessadas na concepção e prestação dos produtos e serviços e/ou na concepção do processo de tomada de decisão
ii.	Número de sugestões recebidas e adoptadas
iii.	Quantidade de iniciativas implementadas para melhorar, através da inovação, a relação com a comunidade educativa
c)	Resultados relativos aos serviços
i.	Número de serviços prestados incorrectamente e/ou que tiveram de ser corrigidos
ii.	Quantidade das acções desenvolvidas para melhorar a disponibilidade, o rigor e a transparência da informação

Critério 7 – Resultados Relativos às Pessoas

Que resultados a escola atinge em relação à satisfação das pessoas.



SUB CRITÉRIOS

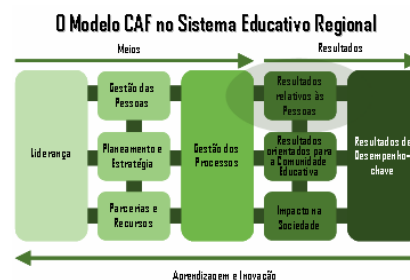
7.1. Resultados da satisfação das pessoas e medição da satisfação

7.2. Indicadores dos resultados relativos às pessoas

Critério 7 – Resultados Relativos às Pessoas

Sub Critério

7.1. Resultados da satisfação das pessoas e medição da satisfação.

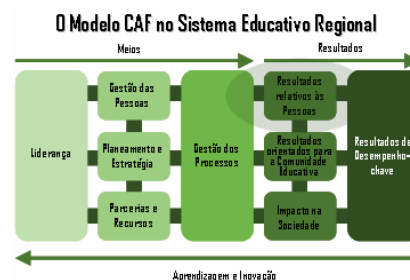


INDICADORES	
a)	Resultados relativos à satisfação global
i.	A imagem global da escola
ii.	O desempenho global da escola
iii.	A importância do papel da escola na sociedade
iv.	As relações da escola com os cidadãos e a sociedade
v.	O nível de envolvimento das pessoas na organização e na respectiva missão
b)	Resultados relativos à satisfação com a gestão e sistemas de gestão
i.	A gestão de topo e intermédia da escola (aptidão para comunicar e conduzir a escola)
ii.	Manual de tarefas, sistemas de avaliação do pessoal, louvores, objectivos fixados e avaliação do desempenho, recompensa dos esforços individuais e de grupo
iii.	A concepção dos processos da escola
iv.	A postura da escola face à mudança e à modernização
c)	Resultados relativos à satisfação com as condições de trabalho
i.	A arquitectura do local de trabalho
ii.	A atmosfera de trabalho e a cultura da organização
iii.	O tratamento de questões sociais e ambientais
iv.	A flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais
v.	A forma como a organização lida com os problemas pessoais
d)	Resultados ao nível da motivação e satisfação das pessoas com o desenvolvimento da carreira e das competências
i.	Gestão das pessoas (formação e oportunidades de carreira)
ii.	Motivação das pessoas
iii.	Conhecimento dos objectivos da organização
iv.	Disponibilidade para aceitar mudanças
v.	Disponibilidade para fazer um esforço suplementar em circunstâncias especiais
e)	Resultados relativos à satisfação com:
i.	O envolvimento nos processos de tomada de decisão
ii.	O envolvimento em actividades de melhoria
iii.	Os mecanismos de consulta e diálogo

Critério 7 – Resultados Relativos às Pessoas

Sub Critério

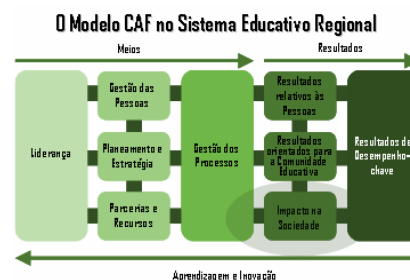
7.2. Indicadores dos resultados relativos às pessoas.



INDICADORES	
a)	Resultados relativos à satisfação
i.	Níveis de absentismo ou doença
ii.	Rácios de rotação de pessoal
iii.	Número de reclamações, greves, etc.
b)	Resultados relativos ao desempenho
i.	Resultados de avaliação e/ou louvores
c)	Resultados respeitantes ao desenvolvimento de competências
i.	Rácios de participação nas actividades de formação
ii.	Percentagem de utilização de orçamentos de formação
iii.	Percentagem de utilização de tecnologias de informação pelas pessoas
iv.	Evidências da capacidade para lidar com a comunidade educativa e responder às suas necessidades
v.	Mobilidade de pessoal dentro da escola
d)	Resultados respeitantes à motivação e envolvimento
i.	Rácios de resposta a inquéritos de pessoal
ii.	Participação em actividades de melhoria (e.g., sistemas de sugestões)
iii.	Participação em eventos sociais
iv.	Participação em grupos internos de discussão, reuniões com gestores de topo ou reuniões gerais de pessoal, etc.
v.	Disponibilidade para aceitar mudanças
vi.	Disponibilidade para fazer um esforço suplementar em circunstâncias especiais

Critério 8 – Impacto na Sociedade

Que resultados a escola atinge na satisfação das necessidades e expectativas da comunidade local, nacional ou internacional (conforme apropriado). Este critério inclui a percepção em relação a questões como a qualidade de vida, a preservação do meio ambiente e dos recursos globais, e as medidas internas destinadas a avaliar a eficácia da organização face à comunidade em que se insere. Inclui também as relações com as autoridades administrativas competentes ou reguladoras da sua área de actividade.



SUB CRITÉRIOS

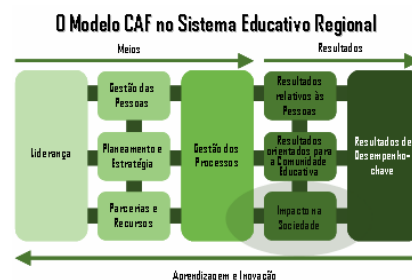
8.1. Resultados da escola junto da comunidade e desempenho social

8.2. Resultados do desempenho ambiental da escola

Critério 8 – Impacto na Sociedade

Sub Critério

8.1. Resultados da escola junto da comunidade e desempenho social.

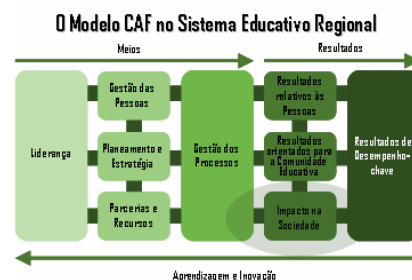


INDICADORES
a) Impacto económico e social junto da comunidade local
b) Qualidade e frequência das relações com outras escolas e parceiros locais
c) Envolvimento da comunidade através do apoio a actividades locais e sociais
d) Comportamento ético da escola
e) Apoio aos desfavorecidos (e.g. proporcionar estágios profissionais, oferta de empregos)
f) Apoio a projectos fora da escola
g) Percepção das pessoas quanto ao impacto da escola na qualidade de vida dos cidadãos
h) Desenvolver mecanismos de apoio para a integração social dos cidadãos e dos colaboradores
i) Grau de cobertura dos meios de comunicação social
j) Grau de adaptação da escola às mudanças no ambiente externo
k) Acções de prevenção de riscos de saúde e acidentes

Critério 8 – Impacto na Sociedade

Sub Critério

8.2. Resultados do desempenho ambiental da escola.

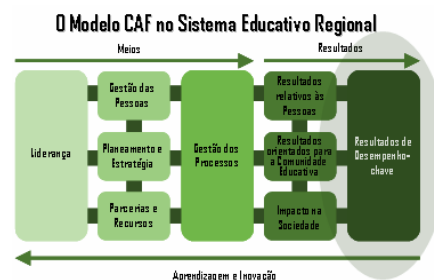


INDICADORES

- Adopção dos princípios do desenvolvimento sustentado nos processos de tomada de decisão (poupança de energia, utilização de fontes de energia renováveis, etc.)
- Redução dos desperdícios
- Utilização de materiais reciclados
- Acções para reduzir o incómodo e os danos que as actividades da escola possam suscitar e para assegurar a protecção dos cidadãos
 - Medidas para reduzir a poluição sonora
 - Protecção do ambiente nos processos de tomada de decisão (e.g. na construção e manutenção de edifícios)

Critério 9 — Resultados de Desempenho-Chave

Que resultados a escola atinge em relação ao desempenho planeado, quanto à sua missão ou actividade principal, quanto a objectivos específicos e quanto à satisfação das necessidades e expectativas de todos aqueles que têm interesse (financeiro ou outro) na escola.



SUB CRITÉRIOS

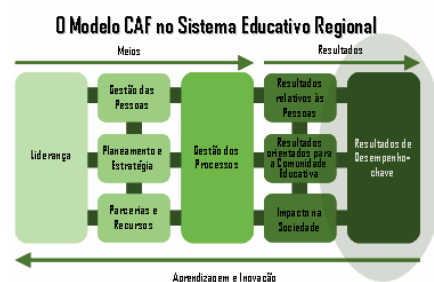
9.1. Realização dos objectivos

9.2. Desempenho financeiro

Critério 9 — Resultados de Desempenho-Chave

Sub Critério

9.1. Realização dos objectivos.

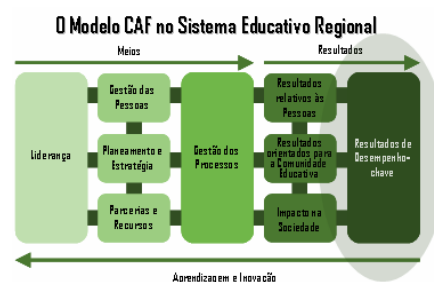


INDICADORES	
a)	Resultados externos
i.	Grau de cumprimento dos objectivos (fornecimento dos serviços) e de impacto (impacto na sociedade)
a.	Taxa de abandono escolar
b.	Itinerários da educação básica
c.	Taxa de sucesso
d.	Fluxos escolares
e.	Inserção no mercado de trabalho
f.	Notas internas
g.	Utilização dos apoios educativos
h.	Adopção e utilização dos manuais escolares
ii.	Melhoria da qualidade do serviço
iii.	Eficiência
iv.	Resultados de inspecções e auditorias
v.	Resultados da participação em concursos e prémios de qualidade
vi.	Resultados de acções de benchmarking
b)	Resultados internos
i.	Participação na escola de todas as partes interessadas
ii.	Capacidade da escola em satisfazer e conciliar as necessidades de todas as partes interessadas
iii.	Melhoria e inovação das estratégias organizacionais, estruturas e/ou processos
iv.	Melhor utilização de tecnologias de informação (na gestão do conhecimento interno e/ou no trabalho em rede e na comunicação interna e externa)
v.	Cumprimento acrescido dos padrões de qualidade

Critério 9 — Resultados de Desempenho-Chave

Sub Critério

9.2. Desempenho financeiro.

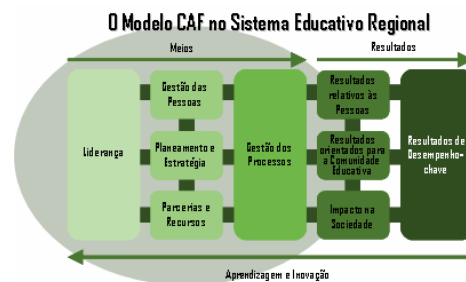


INDICADORES

a) Medidas de economia de recursos:

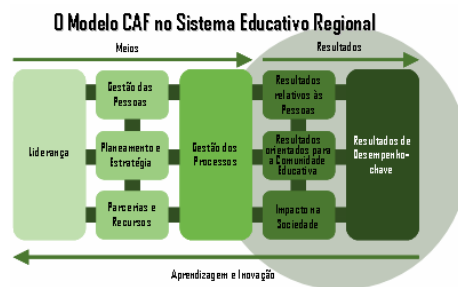
- i. Grau de execução orçamental
- ii. Grau de realização dos objectivos financeiros
- iii. Capacidade da escola para satisfazer e conciliar os interesses financeiros de todas as partes interessadas
- iv. Medidas relacionadas com o uso eficaz dos fundos de tesouraria (para evitar exceder algum limite de crédito ou sub-explorar os recursos)
- v. Grau de execução das actividades geradoras de receita
- vi. Frequência e resultados de auditorias financeiras e inspecções (internas e externas)
- vii. Medidas de gestão financeira prudente e responsável

Sistema de Pontuação



CRITÉRIOS DE MEIOS
0 – Nenhuma evidência ou apenas evidência de uma iniciativa sem expressão
1 – Iniciativa planeada
2 – Iniciativa planeada e implementada
3 – Iniciativa planeada, implementada e avaliada
4 – Iniciativa planeada, implementada, avaliada e revista com base em dados retirados de acções de <i>benchmarking</i> e ajustada em conformidade
5 – Iniciativa planeada, implementada, avaliada e revista com base em dados retirados de acções de <i>benchmarking</i> e ajustada e integrada completamente na organização

Sistema de Pontuação



CRITÉRIOS DE RESULTADOS
0 – Não há resultados avaliados
1 – Os resultados-chave estão avaliados e demonstram uma tendência estável ou negativa
2 – Os resultados demonstram um progresso modesto
3 – Os resultados demonstram um progresso substancial
4 – São alcançados resultados excelentes e são feitas comparações com os resultados obtidos dentro da organização (<i>benchmarking</i> interno)
5 – São alcançados resultados excelentes e são feitas comparações com os resultados obtidos dentro da organização e com os resultados obtidos por outras organizações (<i>benchmarking</i> externo)