

Iceland
Liechtenstein
Norway

Active
citizens fund



MANUAL DE NORMAS DE QUALIDADE E EXCELÊNCIA PARA O PROGRAMA 20



Projeto MAQ2O – Monitorização, Avaliação e Qualidade na Educação de Segunda Oportunidade

Financiado pelos EEA Grants através do Programa Cidadãos Ativ@s – 2022-2023

Projeto promovido pela Associação de Escolas 2O – Segunda Oportunidade

Rua Cabo Simão, nº50
4430 – 033 Vila Nova de Gaia
Email | associacaoescolas2o@gmail.com
Tlf | 913 658 653

Equipa de Investigação:

António Calvo
Cátia Almeida (apoio)
Gaspar Ferreira
Mariana Bragança

Porto e Lisboa

2022-2023

Índice

Introdução	3
1. Inspiração para a criação do projeto de Norma	5
2. Sistema de Qualidade – generalidades e considerações gerais.....	7
3. Termos e definições	10
4. Contexto da I2O	11
5. Processos	13
6. Objetivos, Metas e Indicadores	27
7. Liderança	28
8. Planeamento	29
9. Suporte.....	35
10. Operacionalização.....	35
11. Avaliação de Desempenho	37
12. Pistas para Auditoria e Melhoria contínua	37

Introdução

O presente instrumento foi concebido no âmbito do projeto MAQ2O – Monitorização, Avaliação e Qualidade na Educação de Segunda Oportunidade (doravante apenas designado pelo acrónimo MAQ2O), financiado pelo Programa Cidadãos Ativ@s através do EEA Grants (Islândia, Lichtenstein e Noruega), promovido pela Fundação Calouste Gulbenkian e pela Fundação Bissaya Barreto, tendo tido a Associação de Escolas 2O como entidade gestora do financiamento e como parceiros o ISCTE e a DGEEC.

O objetivo do presente documento assenta na criação de uma primeira versão exploratória de um referencial normativo de qualidade, que sistematize um conjunto de processos relevantes para um funcionamento de excelência de uma resposta de educação de Segunda Oportunidade.

A proposta de referencial inicia-se com uma apresentação geral da inspiração para a criação da norma, bem como uma sistematização de pontos gerais para a compreensão do instrumento, dos seus objetivos e da missão tendo em conta a melhoria da performance das iniciativas de Segunda Oportunidade.

Um terceiro ponto diz respeito a termos e definições gerais, que serão recorrentes na análise da norma e dos processos da iniciativa de Segunda Oportunidade (I2O) e que se encontram clarificados para sistematizar a inteligibilidade sequencial do instrumento.

De seguida, o instrumento apresenta um conjunto de pistas relevantes para descrever o contexto ecossistémico em torno da iniciativa, incentivando ao mapeamento e à definição dos agentes presentes na rede de suporte. Neste ponto são igualmente sugeridas enunciações à missão, visão e valores da iniciativa, por forma a institucionalizá-la de acordo com a sua identidade.

Num ponto seguinte são sistematizados os principais processos que devem ser tidos em conta numa I2O e que emergiram, para identificação da equipa de investigadores, nas diferentes narrativas dos focus groups que constituíram a primeira fase do projeto MAQ2O.

Destinando um novo ponto dedicado à definição de objetivos, metas e indicadores para os diferentes processos e procedimentos de gestão da I2O, é dedicado um ponto referente

a procedimentos de liderança, que reflete pontos que dizem respeito à administração do sistema numa primeira linha, e da I2O sequentemente.

Um sétimo ponto do presente instrumento diz respeito a procedimentos ao nível do planeamento de diferentes dimensões da gestão, por forma a existir uma operacionalização assente numa análise de processos, riscos e recursos.

No que diz respeito ao ponto seguinte, este denomina-se Suporte e diz respeito à auscultação de recursos para operacionalizar os processos, nomeadamente ao nível de capacidades e restrições existentes, balanço de recursos internos e estabelecimento de estratégias para obter recursos de outros fornecedores/financiadores.

No que diz respeito ao ponto seguinte, este denomina-se “Operacionalização” e diz respeito a aspetos de planeamento e controlo operacional de acordo com requisitos legais e logísticos, bem como normas de prestação dos serviços educativos no âmbito do Programa público 2O

Um último ponto diz respeito aos processos de avaliação de desempenho da I2O, tendo em linha de conta todos os pontos anteriores, bem como a análise da satisfação, os processos de monitorização e as pistas para auditar a implementação do presente procedimento em prol da melhoria contínua.

1. Inspiração para a criação do projeto de Norma

No âmbito da auscultação inicial, foi possível perceber a emergência de algumas necessidades por parte de agentes próximos e/ou implementadores/recetores da política pública educativa de Segunda Oportunidade, materializada através do Programa 2O, legislado pelo Despacho 6954/2019 de 6 de agosto, que espelham a ausência de dados reportados sobre os resultados do Programa (nomeadamente organizações governamentais que gerem políticas públicas), bem como a ausência de um mapeamento de I2O e das suas características, bem como a ausência de normativos que homogeneizem as práticas desenvolvidas – nomeadamente que evidenciem as boas práticas, por forma a que as mesmas estejam acessíveis a práticas de benchmarking e benchlearning.

Perante esta realidade de partida, foi desenhado o projeto MAQ2O, que se propôs responder às necessidades com objetivos específicos ao nível da concretização de um mapeamento de iniciativas, um levantamento de boas práticas e a partir destas, a construção de um referencial de normas de qualidade e excelência para as iniciativas de Segunda Oportunidade existentes no ornamento educativo português.

Por conseguinte, o presente referencial de normas de qualidade e excelência foi concebido recorrendo a duas fontes de informação especialmente significativas para o desenvolvimento de todo o processo, a saber:

- Pesquisa de informação disponível nos canais de comunicação aberta das iniciativas de Segunda Oportunidade. Esta informação foi útil para ilustrar a dinâmica quotidiana das iniciativas, nomeadamente no que concerne ao desenho de processos.
- Informação recolhida através das narrativas dos *focus groups*, obtida por via de atores privilegiados do Programa 2O. A informação obtida foi tratada sob a forma da transformação das narrativas em processos, que foram utilizados para guiar a construção do presente instrumento, nomeadamente ao nível das práticas sistemáticas ou ocasionais consideradas pertinentes, ou aquelas suportadas pelo entendimento dos atores como positivas à geração de níveis de qualidade processual e resultados educativos e organizacionais positivos.

Adicionalmente, torna-se relevante referir ainda como inspirações para o trabalho desenvolvido as seguintes:

- Sistema EQAVET (European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training) - Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e Formação Profissional, que materializa o instrumento primordial para promover e monitorizar o aperfeiçoamento dos sistemas europeus de ensino e formação profissional, no âmbito de uma cultura de melhoria da qualidade e da responsabilidade ao nível da prestação de serviços de educação profissional, enfatizando a autoavaliação sistemática e os mecanismos de avaliação interna e externa definidos pelos Estados Membros da União Europeia (DGERT, 2023).

A metodologia do EQAVET assenta numa lógica do ciclo de qualidade partido em quatro fases: planeamento, aplicação, avaliação e reexame, bem como em critérios de qualidade e descritores indicativos estruturados em torno do ciclo de qualidade (ibidem, 2023).

O sistema preconiza uma avaliação em vários contextos de formação profissional (nomeadamente contexto escolar, aprendizagem em contexto de trabalho) através da utilização de indicadores de referência qualitativos, que são usados em prol da melhoria da qualidade dos sistemas de formação profissional (ibidem, 2023).

- A Norma Portuguesa NP EN ISO 9001 de 2015, sendo um guião instrumental usado pelas organizações como guia para obtenção de certificações de qualidade reconhecidas, conduzindo as primeiras a níveis de qualidade e excelência na prestação de serviços. No caso específico da realidade educativa de Segunda Oportunidade, a inspiração da NP EN ISO 9001 foi útil para inspirar a organização documental e de processos, por forma a ser possível criar uma grelha de práticas em verificação para o alcance de melhores níveis de qualidade.

Em suma, o exercício de conceção do projeto de Manual de Normas de Qualidade e Excelência para o Programa 2O resultou da conjugação dos esforços de uma equipa de investigação que se baseou em dois níveis de fontes de informação: uma baseada na empiria, partindo da experiência das iniciativas, da informação que as mesmas desejaram deixar disponíveis e selecionaram como informação descritiva, bem como da informação retirada das suas narrativas em sede de focus groups; uma segunda baseada em

instrumentos regulamentados e regulamentadores de práticas de normatização de processos de qualidade.

2. Sistema de Qualidade – generalidades e considerações gerais

A qualidade representa uma vontade organizacional ou individual em fazer mais e melhor, dentro de um conjunto de condições e parâmetros que sirvam o utilizador, e que colateralmente sejam vistos como mais-valia pelos stakeholders mais relevantes para determinada iniciativa.

A Qualidade pode ser definida como o grau de satisfação com um conjunto de requisitos gerados através de um conjunto de características intrínsecas e que caracterizam um produto ou um serviço (Santos et al., 2008). Estas características refletem características como a fiabilidade, adequabilidade ou durabilidade (ibidem, 2008) que permite adequar-se à expectativa dos destinatários de um determinado serviço, implicando respostas a um conjunto de necessidades.

Alocada à definição de qualidade, existe a ambição da melhoria contínua e de perseguição da excelência, que subentende a procura de mudanças contínuas e sistemáticas que progridem no sentido de criarem expectativas mais elevadas nos destinatários, bem como responder a novas variáveis que vão acrescentando novas necessidades nos utilizadores, ou que vão tornando as necessidades iniciais mais refinadas e exigentes.

Quando uma iniciativa ou organização avança para a implementação de um sistema de gestão da qualidade, esta filosofia de atuação deve estar transversalmente presente em todas as pessoas do contexto, devendo ser comunicada e processualmente explícita, para que os requisitos e a exigência de implementação possam ser apreendidos por todas as partes.

A pragmatização de um sistema deste tipo tem como objetivo gerir e garantir os níveis de qualidade desejáveis pelos beneficiários dos serviços, seja ao nível dos recursos necessários, dos procedimentos operacionais e das responsabilidades exigidas para a concretização dos objetivos e metas estabelecidos.

No caso das I2O, não existe qualquer orientação para a normatização das práticas, nem nenhum instrumento que faça o levantamento de processos e requisitos que conduzam à melhoria, quer das práticas pedagógicas e andragógicas de combate ao abandono escolar por via da vinculação e da satisfação com o percurso educativo proporcionado, quer das

próprias práticas de gestão pública destas estruturas, que poderá minimizar os riscos e melhorar os níveis de confiança dos stakeholders gestores.

Este tipo de sistemas ao serem implementados, trazem um conjunto de vantagens às organizações, nomeadamente as seguintes:

- Orientação para resultados, permitindo a organização/iniciativa exigir mais de si própria e planear de acordo com metas pré-estabelecidas, que poderão elas próprias inspirar comportamentos de autossuperação e perseguição da excelência, neste caso das práticas educativas e de administração das I2O.
- Uniformização de procedimentos, para que, intra-iniciativa, seja possível uniformemente convergir para práticas com níveis de qualidade similares, e entre-iniciativas, possam homogeneizar-se práticas consideradas essenciais para alcançar maiores níveis de satisfação, e consequentemente de sucesso organizacional.
- Melhores práticas de reporte de processos, práticas e resultados, em prol de melhores políticas públicas e consequentemente maior sucesso educativo e bem-estar para os seus stakeholders estratégicos.

Por conseguinte, a implementação de orientações para um sistema de gestão de qualidade constitui um instrumento-chave para uma ação orientada para a excelência educativa, ajudando as direções dos agrupamentos de escolas, bem como as coordenações das I2O a encontrar, corrigir e implementar processos inexistentes nos seus contextos educativos, mantendo níveis de sucesso mais alargados e ambiciosos.

Os sistemas de qualidade devem ser documentados e formalizados através de um instrumento que reflita um conjunto sistemático de normas, que permite, de forma uniforme e transversal, implementar a lógica nas diferentes estruturas da organização.

No âmbito específico do presente Manual de Normas de Qualidade e Excelência, pretende-se propor um instrumento que oriente a ação das iniciativas que promovem dinâmicas educativas de Segunda Oportunidade, permitindo a reflexão sobre os processos e os valores da iniciativa, orientando a ação conjunta para a normatização e o reconhecimento de requisitos que sejam comuns e benéficos para a qualidade coletiva das iniciativas.

Por conseguinte, e enquanto proposta para a presente Norma, a melhoria da gestão de uma I2O acontece quando se auscultam um conjunto de eixos de ação que conduzem à:

- Identificação do contexto em que a organização está inserida, nomeadamente os diferentes níveis verticais de interlocução (I2O-Agrupamento/Município-Entidades Governamentais e Comunidade);
- Conceção de uma visão holística da I2O utilizando a abordagem de processos que permite uma visão global de todas as dinâmicas existentes no seio de uma iniciativa educativa deste tipo (quer estratégicos, quer operacionais);
- Identificação de riscos que podem contribuir para a ineficiência e ineficácia da gestão de uma I2O, afastando-a da concretização dos seus objetivos, podendo delinear um plano de ação para o seu tratamento;
- Medição e avaliação de processos e resultados de desempenho dos processos;
- Orientação para a ação por forma a assegurar a melhoria contínua dos processos;
- Monitorização e melhoria contínua da satisfação dos stakeholders mais relevantes, nomeadamente alunos/as e suas famílias, bem como interlocutores estratégicos do Programa 2O, por forma a facilitar oportunidades de melhoria neste parâmetro;
- Melhoria da aptidão para planear de forma consistente atividades socioeducativas que satisfaçam os requisitos e necessidades de todos os stakeholders, bem como as exigências regulamentares e legais aplicáveis;
- Melhoria da aptidão para demonstrar conformidade no cumprimento de requisitos especificados no sistema, após a sua operacionalização formal pela I2O;

As definições e orientações da presente Norma irão permitir aos agentes das I2O responsáveis pela gestão da qualidade das suas ações a orientar e documentar a mesmas, por forma a cumprirem os eixos de ação considerados relevantes.

Assim sendo, e tendo por base o objetivo das I2O auscultado quer na comunicação externa das mesmas, quer através das narrativas dos focus groups, percebe-se que o objetivo geral destas será oferecer aos jovens excluídos do sistema educativo, ou suscetíveis de o serem, as melhores respostas socioeducativas e o melhor enquadramento institucional e comunitário para lhes incutir confiança e motivação, permitindo uma maior vinculação e permanência significativa nas respostas, até ao alcance formal das metas de sucesso educativo. São assim identificados e propostos como princípios de atuação para as I2O os seguintes:

- Foco/centração nos/as alunos/as;
- Liderança e boas práticas de gestão de pessoas;
- Comprometimento das equipas docentes e técnicas, bem como de toda a rede de parceiros estratégicos;
- Orientação para a melhoria;
- Inovação e adequação de práticas socioeducativas;
- Cumprimento do Despacho Normativo e das orientações regulamentares;
- Gestão das relações.

Estes princípios serão orientadores do sistema de ações, que são, através dos processos, operacionalizam um modo de atuação que será o alvo do sistema de gestão de qualidade implementado.

3. Termos e definições

Considera-se pertinente a definição de um conjunto de termos, para que seja mais inteligível e fácil a implementação da presente norma, e por sua vez, construir um protótipo de sistema de gestão da qualidade:

Ação corretiva - Ação tomada após a identificação da causa raiz. Esta tem o objetivo de eliminar a causa de uma não conformidade, evitando a sua repetição.

Correção (enquanto ação) – Operação do agente para resolver momentaneamente a não conformidade detetada, mas não impede que a falha volte a acontecer, pois foi tratado apenas o efeito do problema e não a causa.

Indicador – Os indicadores são medidas quantificáveis que se utiliza para avaliar determinado desempenho. São utilizados para deixar mais clara uma tendência ou fenómeno que não é imediatamente detectável por meio dos dados isolados.

Melhoria contínua – Conjunto de ações ininterruptas que têm o objetivo de melhorar cada processo na organização ao focar-se no desenvolvimento de atividades que agregam mais valor para todos os intervenientes.

Processo – O processo é um termo que indica a ação de avançar, ir para frente e é um conjunto sequencial e particular de ações com objetivo comum. Pode ter os mais variados propósitos: criar, inventar, projetar, transformar, produzir, controlar, manter e usar produtos ou sistemas.

Requisito – Um requisito é definido como uma condição ou um recurso com o qual um sistema deve estar em conformidade; definição documentada de uma propriedade ou comportamento que um produto ou serviço particular deve atender.

Stakeholder - público estratégico ou "grupo de interesse" que são impactados pelas ações da organização/projeto.

4. Contexto da I2O

Considera-se pertinente a definição do contexto da organização por forma a ser possível ter em conta todo o ecossistema relacional, bem como todas as redes de parceria e todos os stakeholders implicados.

Do ponto de vista da identificação organizacional da I2O, torna-se pertinente a identificação sistemática da:

- Missão da I2O, em congruência do a missão do seu Agrupamento e dos parceiros;
- Visão da I2O, em congruência do a missão do seu Agrupamento e dos parceiros;
- Valores da I2O. I2O, em congruência do a missão do seu Agrupamento e dos parceiros;
- Determinar o âmbito de atuação da I2O, nomeadamente no que concerne à sua geografia, às características do seu público-alvo e dos restantes stakeholders e às atividades a que se dedica, bem como que regulamentos e normativos segue;
- Identificar os principais stakeholders do seu ecossistema e compreender as necessidades e expectativas dos mesmos, bem como os seus contributos no âmbito dos processos.

Uma vez que o Programa 2O corporiza uma ação de política pública envolvendo diferentes agentes de diferentes naturezas, torna-se relevante descrever os diferentes níveis de atores que estão presentes no contexto interno e externo da organização.

Através das narrativas e da pesquisa de informação disponível, foi possível perceber, no contexto intraorganização a existência das tipologias de atores:

- Alunos/as;
- Docentes;
- Equipa técnica transdisciplinar de apoio (psicólogos, educadores);
- Equipa de monitores;
- Pessoal administrativo;

- Coordenador.

Igualmente através das narrativas e da pesquisa de informação disponível, foi possível perceber, no contexto mesoorganizativo a existência das tipologias de atores:

- Direção do agrupamento;
- Interlocutor do Município;
- Direções das organizações envolvidas/parceiras;
- Comunidade;
- Equipas CPCJ;
- Equipas de Apoio a Tribunais;
- Tribunais;
- Hospitais, Agrupamentos de Centros de Saúde e outras estruturas análogas;
- Associações empresariais e empresas, enquanto entidades empregadoras;
- Equipas de apoio à dissuasão de dependências;
- Equipas de apoio psicológico e terapêutico;
- Equipas de apoio social e socioeconómico (equipas RSI);
- Equipas tutelares educativas e/ou de justiça juvenil;
- Associações desportivas, culturais e recreativas ou com atividades de ocupação dos tempos livres.

Igualmente através das narrativas e da pesquisa de informação disponível, foi possível perceber, no contexto macroorganizacional a existência das tipologias de atores:

- Estruturas centrais e diretivas do Ministério da Educação;
- Estruturas da administração de políticas de juventude;
- Estruturas no âmbito da Justiça Juvenil (DGRSP);

Esta realidade convida as I2O a mapearem o seu ecossistema de parcerias em três níveis de interlocução, que inclua os níveis interno, meso e macro, considerando o espaço ocupado por cada entidade e de seguida uma ficha identificativa com informação relevante. Na Tabela 1 encontra-se um exemplo de sistematização da ficha do parceiro, bem como a explicação da informação que é considerada pertinente sobre o âmbito de cada um na lógica de parceria que se encontra pragmatizada no modelo do Programa governamental 2O.

INFORMAÇÃO

Nome do stakeholder	Denominação do stakeholder
Principais funções	Principais funções do stakeholder relacionadas com a I2O.
Nível (interno, meso, macro)	Identificação da sua posição no ecossistema de ação.
Nome do responsável formal	Nome do responsável formal da organização parceira.
Nome do responsável interlocutor	Nome do interlocutor privilegiado para articulação de informação.
Formas de contacto privilegiado	Identificação de formas de contacto (ex. email, telefone, carta, plataforma digital partilhada).
Informação para contacto	Contacto específico (ex. endereço de email...)
Limitações na partilha de informação	Identificação de algum limite impositivo à partilha de informação.
Convocatórias	Tipologia de convocatória ordinária (Ex. Reuniões de conselho de turma, reuniões com encarregados de educação).

Tabela 1 – Exemplo de proposta para registo de informação sobre stakeholders.

5. Processos

Remetendo para o Manual de Boas Práticas que faz parte integrante do processo de investigação no âmbito do Projeto MAQ2O – Monitorização, Avaliação e Qualidade em Educação de Segunda Oportunidade (doravante designado apenas pelo acrónimo MAQ2O), foi desenvolvido um modelo auscultador narrativas das quais era possível inferir a existência de processos, que foram sistematizados como guia-base para proposta na presente Norma.

Por conseguinte, a mesma convida os utilizadores das I2O a ter uma abordagem por processos, por forma a implementar e melhorar a eficácia de implementação de um sistema que inclua toda a dinâmica quer estratégica, quer operacional, de uma iniciativa que preconiza um conjunto de práticas educativas específicas de um programa que dá resposta a um público-alvo com características específicas.

Neste sentido, compreender e gerir processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e a eficiência da organização em atingir os resultados pretendidos, em diferentes áreas, que sem mapeamento e identificação, poderiam passar à margem de mecanismos de monitorização e controlo.

Adicionalmente, esta abordagem permite à I2O controlar as inter-relações e interdependências entre os processos do sistema, para que o desempenho global da organização possa ser melhorado.

Em suma, a aplicação da abordagem por processos num sistema de gestão da qualidade permite:

- A compreensão e a satisfação consistente dos requisitos estabelecidos para o cumprimento de objetivos e metas, educativas, socioeducativas e logísticas;
- Ter em consideração dos processos em termos de valor acrescentado, nomeadamente em processos considerados mais sensíveis (ex. educativos e psicoeducativos).
- Ter em consideração a importância de processos menos relevantes do ponto de vista da importância para o/a aluno/a, mas essenciais ao bom suporte de atividades centrais (ex. Processos de aquisições).
- A obtenção de um desempenho eficaz dos processos, através da reflexão em torno dos mesmos;
- A melhoria dos processos baseada na avaliação de dados e de informação, constantemente atualizada.

No que concerne ao mapeamento de processos, o mesmo seguiu o levantamento feito para o Manual de Boas Práticas do projeto MAQ2O, ao qual, por proposta da equipa de investigação foram propostos mais um processo de gestão geral, que integra um conjunto de princípios de metagestão dos processos.

Como proposta apresentada pelo presente Manual da Norma de Qualidade e Excelência, o Quadro 2 apresenta uma proposta de codificação e a definição do âmbito para cada um dos processos identificados.

CÓDIGO	DENOMINAÇÃO DO PROCESSO	ÂMBITO
01	Gestão	O processo de Gestão abrange atividades que são transversais de gestão e metagestão dos diferentes processos, nomeadamente: • Evidências de revisão dos processos, objetivos, metas e indicadores com determinada periodicidade (ex. por ano letivo); • Controlo da documentação definida como obrigatória para cada processo (ex. dentro do processo 02 - Recrutamento e seleção dos/as alunos/as, existir documentação obrigatória que consta de um índice, tal como dados do cartão de cidadão, boletim de vacinas, guião da entrevista, cópia do certificado de habilitações da última habilitação conseguida, autorização para tratamento de dados). • Auditorias e revisão do sistema; • Evidências de análise e registo de não conformidades de acordo com os procedimentos estabelecidos; • Implementação e validação das ações preventivas e corretivas dos sistemas de gestão. • Pistas para melhoria contínua.

02	Recrutamento e seleção de alunos/as	O processo de Recrutamento e Seleção de Alunos/as abrange um conjunto de atividades que visam a sistematização de informação documental sobre o processo de candidatura, receção, acolhimento e integração do/a aluno/a, nomeadamente: • Lista de critérios de inclusão e exclusão para os/as alunos/as elegíveis para Segunda Oportunidade, bem como critérios preferenciais/abonatórios ao processo de seleção. • Evidências de divulgação (ex. materiais de comunicação); • Evidências de encaminhamento; • Ficha de inscrição; • Evidências da participação em dinâmicas de seleção; • Evidências da lista de seleção desenvolvida pela I2O; • Evidências de apoios prestados pela rede de cuidados de saúde, apoio educativo e/ou da justiça; • Evidências de autorização do encarregado de educação (no caso do/a menor). • Evidência da matrícula.
03	Acolhimento e aculturação organizacional	O processo de Acolhimento e aculturação organizacional abrange um conjunto de atividades que visam a sistematização de evidências de práticas de acolhimento a diferentes agentes, bem como atividades que têm como intuito aumentar o conhecimento do agente sobre a I2O e as duas dinâmicas internas, mesossistémicas e macrossistémicas. • Evidências das atividades de acolhimento;

		• Evidências de um fluxograma ou esquema de hierarquia funcional; • Evidências de práticas de apresentação cruzada entre alunos/as, direção agrupamento, docentes, equipas técnicas ou outros. • Evidência da apresentação do Regulamento do Agrupamento, da I2O e/ou do Despacho 6954/2019 de 6 de agosto enquanto documento regulamentar central ou outros documentos enquadradores. • Evidências de ações de sensibilização e/ou formação inicial que contribuam para melhor aculturação de profissionais;
04	Contratação e aquisições	O processo de Contratações e Aquisições abrange um conjunto de atividades que visam a sistematização de informação documental e/ou outras evidências acerca da contratação de recursos humanos, recursos físicos e outros recursos, registo e inventariação dos mesmos, nomeadamente: • Evidências do processo de recrutamento e seleção dos recursos humanos de acordo com requisitos e perfis pré-definidos; • Evidências da contratação dos recursos humanos (ex. contratos de trabalho); • Evidência da regulamentar permanência de estagiários e/ou voluntários; • Evidências comprovativas da existência de apólices de seguros de acidentes pessoais, acidentes de trabalho e processos de saúde, segurança e ambiente no trabalho. • Evidências de contrato de cedência, empréstimo ou comodato;

05

Participação e coconstrução para a mudança

- Evidências contabilísticas das aquisições;
 - Evidências de mapas de amortizações para investimentos desenvolvidos ao nível das I2O;
 - Evidências de cumprimento de procedimentos de Contratação Pública aplicáveis;
- O processo de Participação e coconstrução para a mudança abrange um conjunto de atividades que visam a sistematização de informação documental e/ou outras evidências acerca da abertura e convite à participação de elementos na coconstrução de processos, práticas ou estratégias, nomeadamente:
- Evidências de convocatórias para assembleias ordinárias e extraordinárias de participação democrática;
 - Evidências da existência de grupos associativos representativos;
 - Evidências da existência de procedimentos de tomada de decisão que abranjam processos de reflexão em prol da mudança, onde estejam envolvidos vários tipos de participantes.
 - Evidências da existência de práticas de auscultação dos/as alunos/as, para decidirem conteúdos passíveis de flexibilidade no seu currículo;
 - Evidências da existência de práticas de auscultação dos/as alunos/as para alterarem estruturas físicas e comunitárias interligadas com a I2O;
 - Evidências da existência nos conteúdos e práticas pedagógicas e socioeducativas dos/as docentes e outros interlocutores do processo de ensino-aprendizagem;

		Evidências da existência de flexibilidade curricular e nas orientações normativas da política educativa.
06	Comunicação interna e externa	O processo de Participação e coconstrução para a mudança abrange um conjunto de atividades que visam a sistematização de informação documental e/ou outras evidências acerca da comunicação interna e externa, nomeadamente: - Evidência da existência de um plano de comunicação interno e externo, com conhecimento de diferentes interlocutores estratégicos; - Evidência da existência de mais que uma forma da comunicação ser exposta, salvaguardando obstáculos ao acesso (ex. dificuldades de leitura); - Manual de comunicação claro com instruções sobre comunicação; - Existência de um sítio eletrónico com informação relevante sobre a I2O, bem como plataformas de contacto direto; - Evidência da existência de uma imagem corporativa da I2O ou não existindo, ligada à imagem do Agrupamento e/ou do Município ou das organizações parceiras; - Evidência da existência de práticas sistematizadas sobre reuniões de balanço sobre alunos/as e o seu processo de aprendizagem. - Evidência da existência de práticas de transferência/ passagem de informação sobre os/as alunos/as e técnicas pedagógicas entre docentes que não transitam transversalmente entre anos letivos;

		• Evidência da existência de memorandos que permitem uma análise histórica da informação entre anos letivos, com categorização de níveis de acesso à informação; • Existência de práticas de gestão do acesso e respeito pela sensibilidade da informação na comunicação; • Evidência da existência da informação em mais que uma língua e em mais que uma plataforma de acesso sensorial, por forma a aumentar a facilidade de aquisição à mesma.
07	Formação contínua	O processo de Formação contínua para a mudança abrange um conjunto de atividades que visam a sistematização de ações de capacitação e formação que acompanhem as necessidades dos agentes, nomeadamente: • Evidência da divulgação de ações de formação contínua para diferentes níveis de profissionais; • Evidência de mecanismos de ação facilitadores no acesso a ações de formação contínua.
08	Organização pedagógica	O processo de Organização pedagógica para a mudança abrange um conjunto de atividades que visam o desenvolvimento de metodologias pedagógicas que vão ao encontro das necessidades do público-alvo, bem como dos requisitos da política pública educativa e dos seus valores, nomeadamente:

- Evidência da verificação dos recursos necessários para o desenvolvimento do currículo, bem como estratégias para angariação dos mesmos perante a não existência;
- Evidência de experiências de experimentação de metodologias pedagógicas sugeridas por entidades do ensino superior, entidades creditadas, governamentais ou outras reconhecidas pelo seu valor;
- Evidência da participação em eventos sobre inovação educativa em práticas de combate ao abandono escolar e promoção do sucesso;
- Evidência de processos de benchmarking e benchlearning acerca de práticas internas (dentro da I2O) ou entre outras iniciativas que sejam permeáveis à replicação e reprodução;
- Evidência dos resultados gerados pela implementação experimental de estratégias pedagógicas;
- Evidência de um regulamento de práticas disciplinares orientadas para o bom funcionamento coletivo e relacional dos grupos entre si, e dos grupos com os diferentes agentes do ecossistema interno e externo das I2O;
- Evidência da identificação e utilização de métodos de ensino-aprendizagem e outras técnicas resultantes da experiência pedagógica da equipa, havendo o cuidado de as disseminar pelos novos elementos da I2O;

		Evidência da articulação de estratégias pedagógicas e andragógicas com outras estratégias de melhoria biopsicossocial e emocional do perfil dos/as alunos/as.
09	Articulação em rede	O processo de Articulação em rede abrange um conjunto de atividades que visam o desenvolvimento de estratégias para angariação e manutenção de parceiros e sinergias em rede, nomeadamente: - Evidência de uma estratégia de angariação e manutenção de parceiros em rede, de forma sistemática e transversal até ao momento de encaminhamento do/a aluno/a até um mínimo de 2 anos após a sua saída da I2O; - Evidência da construção de uma identidade da I2O, integradora da identidade da rede de parceiros; - Evidências da participação heterogénea de atores em momentos formais e informais da dinâmica da I2O; - Evidência de práticas de acompanhamento pós-saída das I2O, desenvolvidas, coconstruídas e participadas por elementos da rede de parceiros;
10	Acompanhamento e suporte biopsicossocial	O processo de Acompanhamento e suporte biopsicossocial abrange um conjunto de atividades que visam o desenvolvimento de medidas e estratégias que visem o bem-estar do/a aluno/a, intervindo em todo o seu ecossistema, nomeadamente: Evidência de métodos de sinalização e suporte de emergência em caso de emergência social;

- Evidência documental de um modo de operar de acordo com o nível de risco do/a jovem aluno/a, bem como de acordo com o seu ecossistema familiar e/ou comunitário informal;
- Evidência das decisões judiciais tomadas e das alterações tutelares e/ou regulamentadas em torno de um aluno/a;
- Evidência da articulação com parceiros estratégicos, de forma contínua e sistemática;
- Evidência da metavaliação das necessidades, de forma transversal e em rede transdisciplinar de parceiros;
- Evidências de mecanismos de acompanhamento psicológico e/ou psicossocial a profissionais.

11

Gestão documental

O processo de Gestão Documental abrange um conjunto de atividades que visam o desenvolvimento de procedimentos de gestão e proteção ao acesso documental, nomeadamente:

- Evidência da existência de um índice orientador de um esquema processual;
- Evidência da manutenção da informação em mais que um suporte (ex: físico e digital), mantendo o seu acesso descrito;
- Evidência de procedimentos e regras de acesso à informação, nomeadamente o acesso e/ou partilha a informação sensível;

		- Evidências da implementação de um Regulamento de Proteção de Dados, de acordo com as boas práticas e normativos em vigor; - Evidências da passagem e transgeracionalidade da informação mediante alteração das equipas.
12	Monitorização e avaliação;	O processo de Monitorização e avaliação abrange um conjunto de atividades que visam o desenvolvimento de estratégias de monitorização e avaliação diversas aos processos, resultados, impacto e satisfação dos intervenientes, nomeadamente: - Evidência documental de práticas de monitorização de desempenho entre iniciativas; - Evidência documental de práticas de definição de indicadores e alimentação sistemática dos mesmos, para posterior análise e reflexão; - Evidência documental de práticas de avaliação cruzada entre atores, por forma a obter cruzamento de informações de diferentes fontes; - Evidência de reporte de resultados a stakeholders estratégicos; - Evidência de reporte de dados às entidades com responsabilidades tutelares, por forma a que estes sejam introduzidos numa lógica mais ampla do sistema educativo e da política pública de educação e formação.
13	Gestão Económica	O processo de Gestão Económica abrange um conjunto de atividades que visam o desenvolvimento de estratégias de planeamento económico e financeiro, bem como de gestão e manutenção da homeostase das necessidades de recursos, nomeadamente:

		• Evidência documentada de planeamento económico, fiscal, financeiro e/ou contabilístico; • Evidência de plano de tratamento de riscos relacionados com a não garantia de recursos básicos de funcionamento da I2O; • Evidência de um plano de colmatção das necessidades anuais, com evidência das fontes que irão ser mobilizadas e o seu grau de risco/incerteza.
14	Accountability e prestação de contas/reporte:	O processo de Accountability e prestação de contas/reporte abrange um conjunto de atividades que visam o desenvolvimento de estratégias de prestação de contas e reporte para diferentes níveis de interlocutores, incluindo o público geral, nomeadamente: • Evidência documentada de um plano de prestação de contas e apresentação de resultados a diferentes stakeholders; • Evidência de mecanismos de comparabilidade positiva entre I2O e/ou outras respostas educativas orientadas para o mesmo público-alvo;
15	Certificação	O processo de Certificação abrange um conjunto de atividades que visam os procedimentos quer de certificação de competências por parte de alunos/as, quer por outros interlocutores (ex. profissionais, voluntários), bem como o processo de certificação identitária das I2O, nomeadamente: • Evidência de instrumentos de certificação observável e mensurável de competências pessoais, sociais e profissionalizantes;

- Evidência da emissão de certificados com identidade do processo educativo frequentado;
- Evidência de mecanismos de comparabilidade das práticas e de certificação de um conjunto de requisitos por forma a manter a identidade I2O.

Tabela 2 – Exemplo de sistematização dos processos, com a indicação de uma codificação e um âmbito delimitado.

6. Objetivos, Metas e Indicadores

Por forma a operacionalizar a concretização de um sistema de gestão da qualidade normalizado, torna-se relevante a formalização de objetivos, metas e indicadores de verificação para confirmar o desempenho da I2O.

Neste sentido, e no que concerne à definição de objetivos, importa que os mesmos sejam:

- Específicos, na medida em que circunscrevem à realidade que se deseja avaliar, sem deixar ambiguidades ou margem para interpretações dúbias. Um objetivo específico pode ser testado através das questões “Refere-se áquilo que desejo atingir?” e “Em que medida se refere ao que quero atingir?”.
- Mensuráveis, no sentido em que devem ser capazes de exprimir a medida e quantidade do que se deseja atingir, num determinado contexto e horizonte temporal. Um objetivo mensurável pode ser testado através da questão “Refere-se à quantidade e ao universo do que se deseja atingir?”.
- Atingível ou alcançável, na medida que diz respeito à realidade que se deseja alcançar, mediante os recursos disponíveis e a auscultação dos riscos, obstáculos e facilitadores do contexto. Um objetivo atingível pode ser testado através da questão “É possível propor este objetivo, tendo em conta as características em que o mesmo é proposto?”
- Realista, na medida que diz respeito à exequibilidade que se deseja alcançar, mediante o contexto. Um objetivo realista pode ser testado através da questão “É possível propor este objetivo, tendo em conta a sua exequibilidade?”.
- Temporalmente limitado, na medida em que o mesmo diz respeito à especificação da sua concretização num horizonte de tempo. Um objetivo temporalmente limitado pode ser testado através da questão “Este objetivo está em linha de concretização com um horizonte temporal definido?”.

As metas devem ser definidas como limites de alcance de um objetivo, devendo as mesmas ser construídas de acordo com os princípios dos objetivos, estando altamente ligadas com os mesmos.

No que concerne aos indicadores, os mesmos devem acompanhar o desempenho de um determinado processo ou prestação de serviço.

A alimentação destes indicadores com dados, irá permitir avaliar a qualidade dos processos e dos serviços prestados pelas I2O, que será por sua vez fundamental para identificar níveis de execução comparando-as com o planeado, sendo assim possível identificar oportunidades de melhoria.

Estes indicadores serão úteis para elucidar desempenhos e perceber os resultados alcançados, medindo a qualidade dos processos e serviços.

As boas práticas em torno da seleção dos indicadores para posterior utilização dos mesmos devem refletir as seguintes:

- Selecionar e contemplar os aspetos, no âmbito dos processos, que mais têm em conta o conhecimento e a perceção dos interlocutores, nomeadamente de acordo com as suas categorias;
- Uma estreita relação dos mesmos com os objetivos e metas referidos, numa lógica de pergunta-resposta;
- Estabelecimento de prazos realistas, e de acordo com os horizontes temporais especificados (ex. ano letivo, tempo de duração de uma medida de promoção e proteção);
- Proceder a um acompanhamento sistemático e transversal dos indicadores, por forma a tornar a recolha de informação comparável no tempo.
- Meta refletir sobre a validade dos indicadores no tempo, bem como o seu grau de inteligibilidade junto dos interlocutores.

7. Liderança

No que concerne aos procedimentos de gestão, torna-se pertinente demonstrar compromisso e capacidade de gestão de pessoas, processos e recursos, sem esquecer pontos fulcrais, nomeadamente:

A gestão da organização deve demonstrar liderança e compromisso em relação ao sistema de gestão de qualidade ao:

- Assumir a responsabilização pela eficácia do sistema de gestão da qualidade, divulgando-o e atribuindo responsabilidades às equipas I2O;
- Assegurar que a política da qualidade e os objetivos da qualidade são estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade e são compatíveis com o contexto e com a orientação estratégica da I2O;

- Assegurar a integração dos requisitos do sistema de gestão da qualidade nos diferentes processos da I2O;
- Promover a utilização da abordagem por processos do pensamento baseado na gestão de risco;
- Assegurar a disponibilização dos recursos necessários para suportar o sistema de gestão da qualidade;
- Comunicar a importância de práticas de gestão da qualidade eficaz e da sua conformidade com os requisitos do sistema de gestão da qualidade;
- Assegurar que o sistema de gestão da qualidade atinge os resultados pretendidos, através dos procedimentos adequados;
- Comprometer, orientar e apoiar as pessoas para contribuírem para a eficácia do sistema de gestão da qualidade;
- Promover a melhoria;
- Apoiar outras funções de gestão relevantes a demonstrar a sua liderança, na medida aplicável às respetivas áreas de responsabilidade.

8. Planeamento

No que concerne ao planeamento de ações educativas, organizativas e de apoio logístico estratégico e operacional, as mesmas devem ser orientadas para tratamento de riscos e oportunidades, em congruência com os objetivos e metas previamente estipuladas no âmbito do sistema.

O planeamento deve admitir os seguintes princípios:

- Oferecer garantias de que o sistema de gestão da qualidade pode atingir o(s) resultado(s) pretendido(s);
- Orientar a ação para aumentar os efeitos desejáveis, nomeadamente no que concerne à produção de ações promotoras da vinculação escolar e da diminuição do abandono escolar precoce.
- Prevenir, mitigar ou reduzir efeitos indesejados relacionados com colateralidades negativas da implementação de medidas.
- Obter melhorias, de acordo com a razoabilidade possível, que incluam diferentes contributos.

Ao nível do mapeamento dos riscos estratégicos e operacionais, pode tornar-se relevante o exercício de planeamento dos mesmos, tendo em conta similares estratégias de

mapeamento de estratégias de mitigação, eliminação e transferência dos riscos, sejam os mesmos ameaças ou oportunidades. A Imagem 1 representa um exemplo do circuito de planeamento dos riscos.



Imagem 1 – Proposta de circuito de planeamento dos riscos (oportunidades e ameaças).

De forma operacional, e no que ao planeamento diz respeito torna-se relevante abordar um conjunto de aspetos refletidos na Tabela 3.

Estes aspetos dizem respeito à orientação como formular objetivos que refletem os processos de entrada e de saída, a definição dos pontos de partida e das metas de chegada em torno dos objetivos previamente delineados, bem como aspetos relacionados com o planeamento de indicadores, a periodicidade de recolha dos mesmos, as responsabilidades alocadas à recolha dos mesmos, bem como o planeamento de recursos e metodologias a ser mobilizadas no âmbito da operacionalização posterior.

ELEMENTOS PROPOSTOS A CONSIDERAR NO PLANEAMENTO	LOCALIZAÇÃO DOS PROCESSOS	EXEMPLIFICAÇÃO
OBJETIVOS	Processos de entrada	Os objetivos nesta fase devem refletir os processos relacionados com a entrada de jovens com perfil de elegibilidade para a educação de Segunda Oportunidade, a saber: • Acolher um mínimo de 15 jovens por ano letivo para integração na I2O até outubro 2022. • Solicitar um mínimo de 2 docentes do Grupo de Recrutamento 500 para acompanhar as disciplinas de Matemática e Realidade e Homem e Ambiente no ano letivo 2022/2023.
	Processos de saída	Os objetivos nesta fase devem refletir os processos relacionados com a saída de jovens após cumprirem objetivos intermédios, nomeadamente: • Certificar um mínimo de 70% dos jovens que ingressaram a oferta da I2O no ano letivo 2022/2023, no final do ano.

DEFINIÇÃO DE PONTOS DE PARTIDA E METAS	Pontos de partida	Devem ser definidos os pontos de partida para cada interveniente, por forma a definir o início do caminho a percorrer, por forma a projetar resultados e impacto no tempo. A título de exemplo: • Empregar um mínimo de 50% dos jovens que saíram de ofertas educativas da I2O, até 2 anos após o término do seu percurso.
	Metas de chegada	Devem ser definidas metas para cada interveniente e para cada contexto, por forma a projetar no futuro o ponto de chegada ideal para o espaço temporal definido (ex. um ano letivo). • Ponto de partida: Jovem António, com um total de 3 riscos psicossociais à data de entrada e um processo de promoção e proteção instaurado, com o prazo de 6 meses de acompanhamento por parte da CPCJ. • Meta: Jovem António, no final do ano letivo diminuir para 1 risco psicossocial identificado à data de entrada e um processo de promoção e proteção arquivado através da mitigação dos riscos.
INDICADORES	Transversalmente e alocadas aos processos	Devem ser definidos indicadores que sejam monitorizados de forma sistemática ao longo do tempo. Exemplos:

		• Nº de ocorrências disciplinares mensais por aluno/a; • Nº de faltas/mês por aluno/a; • Nº de exposições desenvolvidas por docente.
PERIODICIDADE DE RECOLHA DE DADOS	Recolha transversal ao longo dos processos, com a mesma periodicidade definida à partida.	Definição de pontos periódicos sobre os quais a informação deve ser recolhida por forma a alimentar os indicadores definidos, e por sua vez, acompanhar o grau de cumprimento dos objetivos. São exemplos: • Recolha diária do nº de ausências injustificadas por aluno; • Recolha mensal do nº de participações por assembleia de alunos; • Recolha quinzenal do nº de participações de docentes em reuniões de planeamento pedagógico.
RESPONSÁVEL PELA RECOLHA DE DADOS	Definição dos responsável e potenciais alterações dos mesmos ao longo do tempo; Definição de responsáveis substitutos pela recolha dos dados.	Definição do responsável principal pela recolha de dados que alimentarão os indicadores, bem como a indicação de um responsável por substituição, se necessário. Exemplo: • Responsável pelo levantamento diário de faltas injustificadas: Maria Silva. • Responsável adjunto (em caso de indisponibilidade temporária prevista ou imprevista): Henrique Martins.

ALOCAÇÃO DE RECURSOS	Alocação transversal de recursos.	Planeamento de alocação de recursos aos diferentes processos, nomeadamente recursos humanos, físicos, materiais e outros considerados relevantes para o desenvolvimento do projeto socioeducativo. Exemplo: • Docente Grupo 500 para um ano letivo, turma PIEF A, no total de 3 tempos/semana. • Espaço físico da Cozinha Pedagógica para um ano letivo, turma EFA B, no total de 4 horas/semana.
METODOLOGIAS ALOCADAS	Alocação de metodologias para a execução dos diferentes processos.	Alocação de metodologias pedagógicas, de organização e estruturação, bem como metodologias de cumprimento de requisitos legais ao longo dos diferentes processos das I2O. Exemplo: • Utilização de estratégias de jogo nas UFCD de Matemática para a Vida. • Utilização de grupos de trabalho na disciplina de Homem e Ambiente, utilizando dinâmicas de apoio com recurso aos pares.

Tabela 3 – Sistematização e exemplificação de práticas orientadoras para o planeamento.

9. Suporte

No que concerne às práticas de suporta, cada I2O deverá determinar e ser responsável por angariar e rentabilizar recursos assertivos com as necessidades de estabelecimento, implementação e melhoria contínua do sistema normatizado de qualidade, quer ao nível humano, de infraestruturas, legal, segurança e ambiente. Assim, devem ser consideradas as capacidades e restrições aos recursos existentes, alternativas à sua angariação (no caso de recursos estritamente necessários) e levantamento (bem como estratégias de angariação) para angariação de recursos que sejam necessários obter de fornecedores externos.

Neste sentido, devem ser tidas em conta as seguintes tarefas:

- Inventariação de todos os recursos necessários para a operacionalização das I2O, valorizando os mesmos (ex. em valor financeiro, em horas de trabalho voluntário ou não voluntário).
- Identificação das fontes primárias que poderão suportar a aquisição direta de recursos.
- Perante aqueles recursos cuja incerteza de angariação seja elevada, planear segundas e terceiras fontes de possível angariação de recursos.

10. Operacionalização

No que concerne à operacionalização, torna-se relevante desenvolver mecanismos que permitam proceder de acordo com um acompanhamento assertivo dos processos, nomeadamente ao nível da concretização de resultados que tinham sido previstos na fase de planeamento.

A operacionalização deve permitir um controlo operacional em torno dos requisitos que foram definidos, bem como perceber se os critérios estão a ser cumpridos por forma a equacionar mudanças na sequência de não conformidades ou de resultados que se encontrem desajustados do que foi planeado.

A título de exemplo, a Tabela 4 sistematiza um instrumento de comparação entre planeamento e operacionalização, em torno de aspetos-chave que emergem dos processos previamente mapeados.

PROCESSO	INDICADOR PLANEADO E RESPECTIVA META	INDICADOR REALIZADO (AVALIAÇÃO 3 MESES PARA UM HORIZONTE DE 6 MESES)	DESVIO	JUSTIFICAÇÃO DO DESVIO	MEDIDAS DE CORREÇÃO/MELHORIA CONTÍNUA
11 – GESTÃO DOCUMENTAL	Indicador: Nº de processos individuais do aluno completos. Meta: 15 em 15 total.	15 processos fechados.	Não existe desvio.	---	---
13 – GESTÃO ECONÓMICA	Indicador: % de cumprimento das necessidades de financiamento estipuladas. Meta: 100%	20%	Para o horizonte de tempo (6 meses) prevê- se 50%. Apenas está a 20%. Há um desvio negativo de 30%	Não existência de transferência concretizada do Município.	Deverá ser reforçada a necessidade justo do financiador. Deve ser procurada fonte de financiamento alternativa.

Tabela 4 – Exemplo de levantamento e reflexão sobre a execução operacional do planeamento realizado para dois exemplos de processos.

11. Avaliação de Desempenho

No que diz respeito à avaliação de desempenho em relação à operacionalização do sistema de gestão da qualidade e das normas operacionalizadas, torna-se relevante monitorizar diferentes aspetos, por forma a assegurar um conjunto de resultados válidos.

Por conseguinte, cada I2O deve determinar quais as ações que devem ser monitorizadas e medidas e quais os métodos de avaliação, medição e análise para assegurar a validade e fidedignidade dos resultados.

A título de exemplo, podem ser avaliados indicadores relacionados com a satisfação, nomeadamente:

- Satisfação do/a aluno/a com as práticas pedagógicas;
- Satisfação do/a docente com o processo de acolhimento e aculturação organizacional;
- Satisfação da comunidade educativa com a aplicação de medidas disciplinares;
- Verificação da conformidade de serviços prestados (ex. Limpeza espaço) com os requisitos definidos;
- Satisfação com o desempenho dos parceiros, incluindo financiadores;
- Verificação dos níveis de desempenho e da eficácia do sistema de gestão da qualidade implementado, bem como com o desempenho com a eficácia do planeamento;
- Verificação da eficácia das ações empreendidas para tratar riscos, nomeadamente ameaças e oportunidades;

Os dados devem ser tratados e os resultados divulgados, sendo a sua divulgação acompanhada por uma reflexão coletiva

A metaanálise e avaliação deve assentar em auditorias internas periódicas acerca do cumprimento dos requisitos de avaliação do desempenho, tendo em contas os critérios e âmbito de base.

12. Pistas para Auditoria e Melhoria contínua

No âmbito de desenvolvimento de auditorias de verificação interna, importa ter em consideração todo o âmbito do desenvolvimento do sistema de gestão, por forma a

desenvolver correções ou ações corretivas que permitam à I2O orientar-se para a melhoria contínua.

Este processo pode assentar no desenvolvimento de listas de verificação, assentes na organização por processos e nos âmbitos previamente definidos.

O cumprimento por via da verificação de evidências, numa dicotomia exemplificativa de SIM /NÃO ou NÃO APLICÁVEL, irá contribuir para a identificação de não conformidades não com sistema, permitindo uma reflexão ampla reflexão em prol da melhoria contínua e da excelência na prestação de serviços.

A partir deste tipo de concretização, será possível identificar níveis de qualidade com determinados requisitos a título de exemplo:

- Nível A – Cumprimento de pelo menos 25% dos requisitos definidos para cada processo identificado, de acordo com os âmbitos definidos.
- Nível B – Cumprimento de pelo menos 50% dos requisitos definidos para cada processo identificado, de acordo com os âmbitos definidos.
- Nível C – Cumprimento de um mínimo de 75% dos requisitos definidos para cada processo identificado, de acordo com os âmbitos definidos.

Por forma a verificar os requisitos, importa desenvolver uma lista por requisitos e processos, deixando a presente proposta exemplificativa na Tabela 5.

Nº	Requisito	Questão	SIM	NÃO	N/A	Observações
1	Gestão	Existem atividades de gestão e metagestão praticadas? Quais?				
2	Recrutamento e seleção de alunos	Existem critérios de inclusão e exclusão dos alunos elegíveis para a educação Segunda Oportunidade? Quais? Esses critérios são devidamente e previamente comunicados / divulgados?				
3	Acolhimento e aculturação organizacional	Existem atividades de acolhimento realizadas e evidenciadas? Quais? Existe um fluxograma ou esquema da hierarquia funcional da I2O?				
4	Contratação e aquisições	Todos os técnicos e corpo docente têm contrato de trabalho? Todos os técnicos e corpo docente têm seguro de acidentes pessoais, acidentes de trabalho e processos de saúde, segurança e ambiente no trabalho?				
5	Participação e construção para a mudança	Existem assembleias ordinárias e extraordinárias de participação democrática?				

		Existem práticas de auscultação dos/as alunos/as, para decidirem conteúdos passíveis de flexibilidade no seu currículo?
		Existe flexibilidade curricular e nas orientações normativas da política educativa?
6	Comunicação Interna e externa	Existente um Manual de comunicação?
		Existente um sítio eletrónico com informação relevante sobre a I2O, bem como plataformas de contacto direto?
		Existente informação em mais que uma língua e em mais que uma plataforma de acesso sensorial, por forma a aumentar a facilidade de aquisição à mesma?
7	Formação Contínua	Existente ações de formação contínua para diferentes níveis de profissionais?
		Essas ações de formação são devidamente comunicadas / divulgadas?
8	Organização Pedagógica	Existente recursos necessários para o desenvolvimento do currículo para a I2O?
		Há participação em eventos sobre inovação educativa em práticas de combate ao abandono escolar e promoção do sucesso?

9	Articulação em rede	Existe uma estratégia de angariação e manutenção de parceiros em rede? Qual? De que forma? Há acompanhamento dos alunos pós-saída das I2O? Como? De que forma?
10	Acompanhamento e suporte biopsicossocial	Há métodos de sinalização e suporte de emergência em caso de emergência social? Quais? Existem mecanismos de acompanhamento psicológico e/ou psicossocial a profissionais? Quais?
11	Gestão Documental	Existe um índice orientador de um esquema processual? O acesso à informação existe em mais do que um suporte? Quais?
12	Monitorização e avaliação	Existem práticas de monitorização de desempenho entre iniciativas? Quais? Existem práticas de avaliação cruzada entre atores, por forma a obter cruzamento de informações de diferentes fontes? Quais?
13	Gestão Económica	Há um plano económico, fiscal, financeiro e/ou contabilístico? Há um plano de colmatação das necessidades anuais?
14	Accountability	Há um plano de prestação de contas?

		Esse plano é apresentado aos vários stakeholders?
15	Certificação	São emitidos certificados com identidade do processo educativo frequentado?
		Existem mecanismos de comparabilidade das práticas e de certificação?

Tabela 5 – Proposta de questões exemplificativas para o desenvolvimento de um processo de auditoria interna.

13. Conclusões

A presente proposta representa o primeiro e inédito esforço de sistematizar procedimentos para posterior monitorização e avaliação materializada na concretização de um sistema de gestão de qualidade para as I2O que se encontram a operacionalizar o Programa de Educação pública 2O – Segunda Oportunidade, enquadrando-se no estudo MAQ2O, financiado pelo Programa Cidadãos Ativ@s.

A sistematização deste trabalho tem como objetivo orientar as práticas estratégicas e operacionais das I2O em torno de melhores níveis de monitorização e avaliação, em prol da geração de melhores resultados e impacto, capazes de demonstrar publicamente a capacidade de as primeiras gerarem resultados positivos em prol da redução do insucesso escolar e consequentemente, do abandono escolar precoce.

Partindo de uma sistematização de processos que emergiu das narrativas de agentes privilegiados da política educativa 2O, foi possível construir um protótipo de referencial que seja orientador de processos de monitorização de desempenhos, que conduzam a melhores práticas, homogeneizando e aproximando as mesmas de uma plataforma comum que reflita a qualidade na geração quer de resultados a prazo, quer de impacto social.

Em suma, o presente instrumento, enquadrado no projeto MAQ2O e nos seus diversos passos, sistematizou informação relevante que suportará, na certeza, melhores práticas de política pública, divulgando, disseminando e alcançando melhores níveis de reflexão em torno da redução do problema do abandono escolar precoce, bem como da melhoria da coesão social e das práticas de inclusão de todos/as os/as alunos.