

***DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E
APRESENTAÇÃO DE MEDIDAS DE MELHORIA PARA
A ESCOLA PROFISSIONAL AGRÍCOLA D. DINIS -
CAF (COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK)***



Equipa de Auto-Avaliação da CAF:

António Gonçalves, António Luís, António Silva, Carlos Correia, Conceição Martins,
Maria Graça Dias, Rosa Fernandes

Consultoria externa:

Melissa Marmelo

ÍNDICE

1. Introdução	3
2. Equipa de Auto-Avaliação e metodologia adoptada	4
3. O Modelo CAF	5
4. Resultados da Auto-Avaliação	7
4.1. Resultados do Pessoal Docente	8
4.2. Resultados do Pessoal Não Docente	11
4.3. Resultados dos alunos e pais/encarregados de educação	13
4.4. Resultados da Equipa de Auto-Avaliação	16
5. Diagnóstico Organizacional da Escola Profissional Agrícola D.Dinis	17
6. Resultados da Primeira Auto-Avaliação	26
7. Plano de Melhoria	27

1 - INTRODUÇÃO

A procura da excelência nas escolas públicas portuguesas é uma preocupação de longa data, uma vez que a estas compete a formação das mulheres e homens de amanhã, e dos conhecimentos e competências destes depende, em muito, o futuro desenvolvimento do País.

A adesão de um número cada vez maior de escolas a experiências de auto-avaliação exemplifica o reconhecimento, por parte dos actores educativos, da função que esta tem no desenvolvimento das organizações escolares e dos seus profissionais.

A Escola Profissional Agrícola D.Dinis (EPADD) é exemplo disso, pois procura a excelência com o principal objectivo de melhorar a qualidade do seu serviço enquanto instituição educativa.

A auto-avaliação é um processo de avaliação interna, mas a intervenção de agentes externos revela-se fundamental para uma maior objectividade da avaliação. Para este efeito, a Escola Profissional Agrícola D.Dinis recorreu a uma equipa de consultores externos com saber técnico sobre avaliação, sistemas de gestão de qualidade, processos de melhoria contínua e trabalho de equipa.

A auto-avaliação tem carácter obrigatório, definido na Lei nº 31/2002 de 20 de Dezembro, designada por "Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino Não Superior". A lei não estabelece normas relativamente aos procedimentos de avaliação, mas formula a exigência de que estes se devem submeter "a padrões de qualidade devidamente certificados" (artº7).

Para além de as escolas, com a implementação da CAF, cumprirem esta lei, a auto-avaliação também lhes permite "gerir a pressão da avaliação externa institucional", quer antecipando a identificação dos seus pontos fortes e áreas de melhoria, quer preparando a justificação/fundamentação das fragilidades identificadas pelos serviços de avaliação externa (Inspecção-Geral da Educação). A auto-avaliação é ainda um excelente instrumento

de "marketing" da escola, pois a divulgação dos resultados junto da comunidade contribui para o seu reconhecimento público.

Os objectivos da auto-avaliação são os seguintes:

- Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da organização da escola e dos seus níveis de eficiência e eficácia;
- Assegurar o sucesso educativo baseado numa política de qualidade, exigência e responsabilidade;
- Incentivar acções e processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados da escola;
- Garantir a credibilidade do desempenho da escola;
- Atingir a certificação dos padrões de qualidade da escola.

Tudo isto impõe um planeamento adequado de toda a actividade da escola numa perspectiva de gestão escolar de excelência, através de processos de melhoria contínua ao ritmo possível da escola e em função dos recursos disponíveis para o desenvolvimento do respectivo processo.

Assim sendo, e por decisão dos órgãos de gestão da EPADD, está a ser implementada nesta Escola a CAF (Common Assessment Framework), com vista à melhoria contínua da gestão interna da escola, satisfazendo as necessidades dos colaboradores (Pessoal Docente e Pessoal Não Docente), assim como dos alunos e pais/encarregados de educação.

2 - EQUIPA DE AUTO-AVALIAÇÃO E METODOLOGIA ADOPTADA

A equipa interna de auto-avaliação é formada por António Gonçalves, Carlos Correia, Maria Graça Dias e Rosa Fernandes, por parte do Pessoal Docente, António Luís, António Silva e Conceição Martins por parte do Pessoal Não Docente.

Para dar apoio a todo o processo de implementação da CAF, a EPADD recorreu à consultora externa Melissa Marmelo.

A metodologia utilizada na EPADD, que teve início em Setembro de 2006, desenrolou-se da seguinte maneira:

- a) Constituição da Equipa de Auto-Avaliação;
- b) Reunião da Equipa de Auto-Avaliação para definir a estratégia a seguir para a explicação do modelo CAF e a forma de a implementar;
- c) Reunião da Equipa de Auto-Avaliação, para a elaboração dos indicadores dos questionários a aplicar ao Pessoal Docente, Pessoal Não Docente, Alunos e Pais/Encarregados de Educação;
- d) Realização de três sessões de sensibilização aos colaboradores (uma para o Pessoal Docente e duas para o Pessoal Não Docente) sobre os objectivos a alcançar, a metodologia a seguir, a importância da participação responsável de todos os intervenientes e o preenchimento dos questionários;
- e) Preenchimento da Grelha de Auto-Avaliação pela Equipa, em que cada indicador dos critérios da CAF é pontuado com base em evidências;
- f) Apuramento dos resultados dos questionários;
- g) Entrevista ao Presidente do Conselho Executivo;
- h) Reunião da Equipa de Auto-Avaliação, onde se discutiram os resultados da avaliação interna e as medidas de melhoria a implementar;
- i) Elaboração do Diagnóstico Organizacional da EPADD, com base nos questionários recolhidos e na Grelha de Auto-Avaliação.

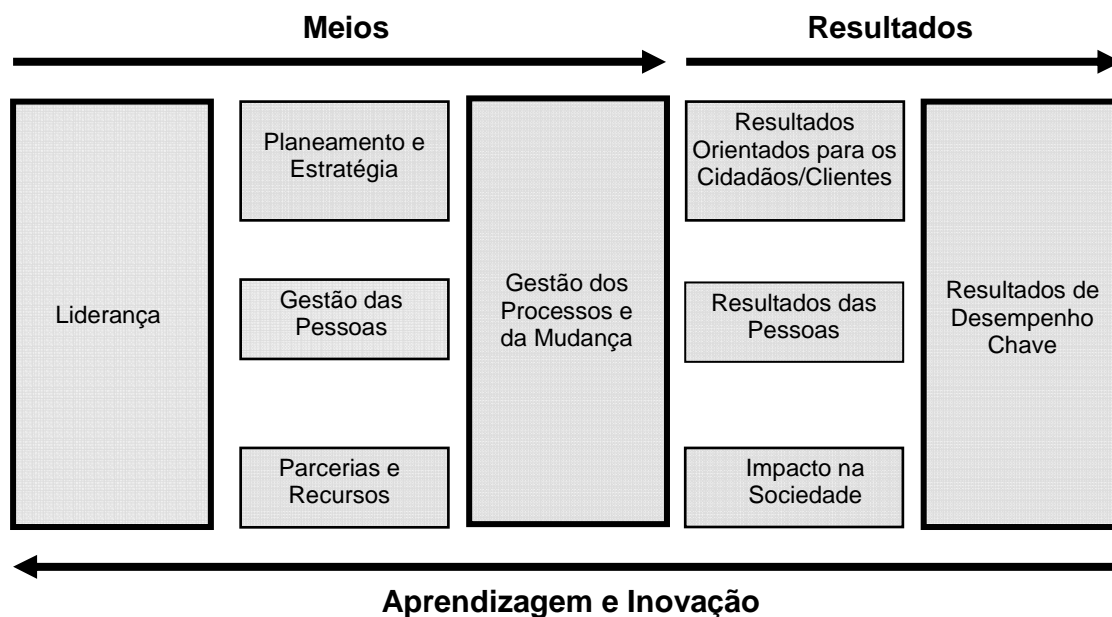
3 - O MODELO CAF

A CAF é uma metodologia simplificada do Modelo de Excelência da EFQM (European Foundation for Quality Management), ajustada às realidades das Administrações Públicas, que permite a auto-avaliação, através da qual uma organização procede ao diagnóstico do seu desempenho numa perspectiva de melhoria contínua.

A CAF é uma ferramenta de auto-avaliação da qualidade, desenvolvida ao nível da União Europeia. Em Portugal recebeu a designação de "Estrutura Comum de Avaliação".

A CAF é um modelo assente numa estrutura de nove critérios que correspondem aos aspectos globais focados em qualquer análise organizacional, permitindo assim a comparabilidade entre organismos.

Na figura seguinte está representada a estrutura da CAF:



Fonte: Manual da CAF - DGAP

A CAF pode ser encarada como um modelo de excelência, que tem como objectivos:

- ✓ Modernizar os serviços públicos;
- ✓ Optimizar a gestão e o funcionamento dos serviços públicos;
- ✓ Promover e facilitar a mudança organizacional;
- ✓ Fomentar o planeamento, a definição de estratégias e a orientação dos serviços públicos para resultados;
- ✓ Apostar no desenvolvimento dos colaboradores;
- ✓ Gerir por processos, em que cada actividade traga valor acrescentado para a Escola;
- ✓ Satisfazer o cidadão-cliente (alunos e pais/encarregados de educação) e outras partes interessadas.

4 - RESULTADOS DA AUTO-AVALIAÇÃO

O modelo de questionários lançados na EPADD resultam da adaptação de um dos questionários disponíveis na página eletrónica da DGAP (Direcção-Geral da Administração Pública) e elaborado pelo EIPA (European Institute for Public Administration). As adaptações introduzidas pela Equipa de Auto-Avaliação incluíram a opção pela quantificação dos valores atribuídos para cada indicador associada ao pedido de justificação dos mesmos. O sistema de pontuação utilizado foi completamente adaptado à realidade da EPADD, bem como aos seus destinatários (Pessoal Docente, Pessoal Não Docente, Alunos, Pais/Encarregados de Educação e Equipa de Auto-Avaliação). Deste modo, antes da apresentação dos resultados será indicada a respectiva escala de pontuação.

A Grelha de Auto-Avaliação preenchida pela Equipa baseia-se no modelo de Grelha de Auto-Avaliação disponível no manual de apoio para a aplicação da CAF da DGAP, com as devidas alterações adaptadas às escolas.

Neste sentido, tendo como fonte alguns indicadores já disponibilizados pelo EIPA, fez-se uma abordagem por critérios do Modelo da CAF, criando-se os indicadores julgados mais importantes para o caso da EPADD. Isso permitirá o *benchmarking (troca de experiências) interno, a nível nacional e europeu*, logo que este processo esteja mais sedimentado e haja algum desenvolvimento de medidas de melhoria.

Dos 90 colaboradores da EPADD (47 - Pessoal Docente e 43 - Pessoal Não Docente), participaram 75, a que corresponde uma percentagem de adesão de 83,3 (78,7% - Pessoal Docente e 88,4% - Pessoal Não Docente).

Para que a auto-avaliação elaborada com base na implementação da CAF dê origem a um diagnóstico organizacional real e fiável, é necessário ouvir todos aqueles que intervêm nesta Escola. Assim, é necessário ouvir também todos os alunos e pais/encarregados de educação da EPADD.

Do conjunto de 206 alunos da EPADD, obteve-se a participação de 177, a que corresponde a 85,9% de adesão.

Do conjunto de 206 encarregados de educação da EPADD, obteve-se a participação de 114, a que corresponde a 55,3% de adesão.

4.1. RESULTADOS DO PESSOAL DOCENTE

Gráfico 1 - Caracterização etária dos docentes

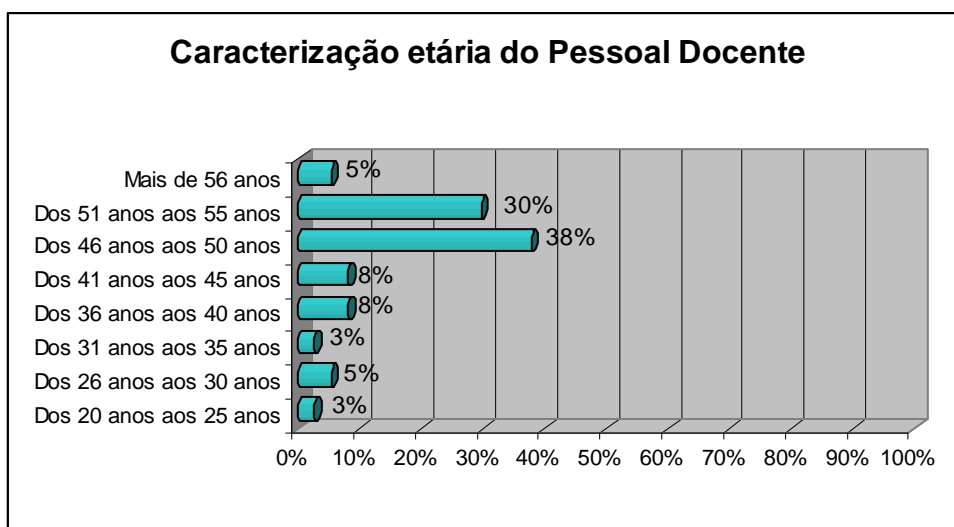


Gráfico 2 - Antiguidade dos docentes na EPADD

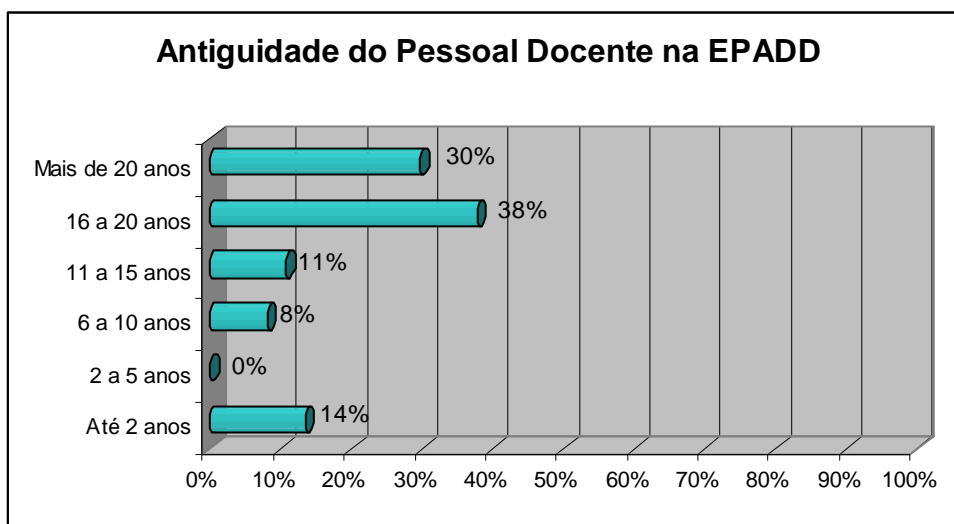


Gráfico 3 - Distribuição dos docentes por sexo

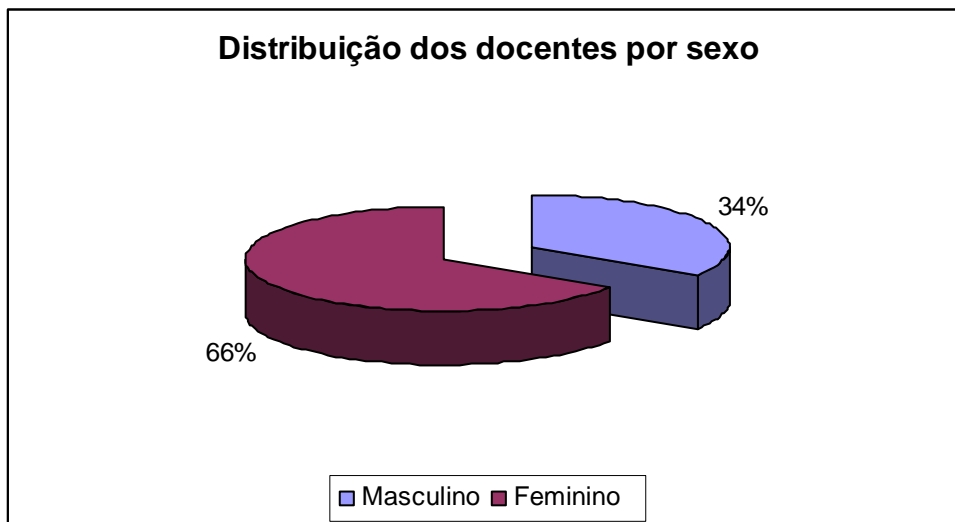
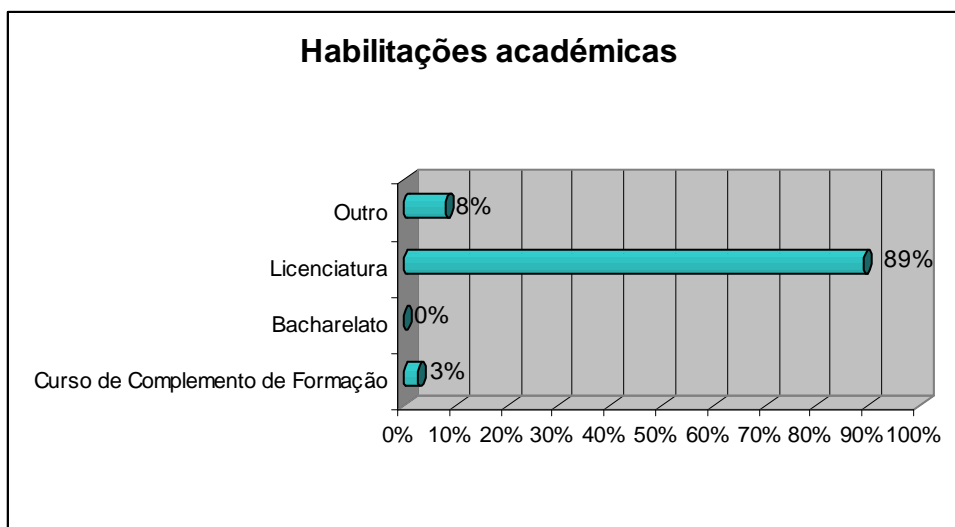


Gráfico 4 - Habilitações académicas dos docentes



Para os questionários aplicados ao Pessoal Docente, a Equipa de Auto-Avaliação adaptou e simplificou a escala da CAF, por forma a torná-la mais perceptível e adequada à realidade.

Nada	Pouco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excelente	Não sabe
0	1	2	3	4	5	NS

A Equipa de Auto-Avaliação optou por acrescentar um grau na escala denominado por "não sabe", uma vez que se poderia colocar a questão de haver indicadores para os quais o Pessoal Docente poderia não ter opinião formada e/ou não ser relativo à sua área de trabalho.

Quadro 1 - Resultados do Pessoal Docente por critérios da CAF

PESSOAL DOCENTE	
CRITÉRIOS	Média
1. Liderança	2,37
2. Planeamento e Estratégia	2,43
3. Gestão das Pessoas	2,24
4. Gestão das Parcerias e Outros Recursos	2,98
5. Gestão dos Processos e da Mudança	2,87
6. Satisfação do Cidadão/Cliente	2,71
7. Satisfação das Pessoas	2,52
8. Impacto na Sociedade	3,3
9. Resultados de Desempenho Chave	2,45
MÉDIA TOTAL DO PESSOAL DOCENTE	2,65

Obs.: 37 questionários apurados.

4.2. RESULTADOS DO PESSOAL NÃO DOCENTE

Gráfico 5 - Caracterização etária do Pessoal Não Docente

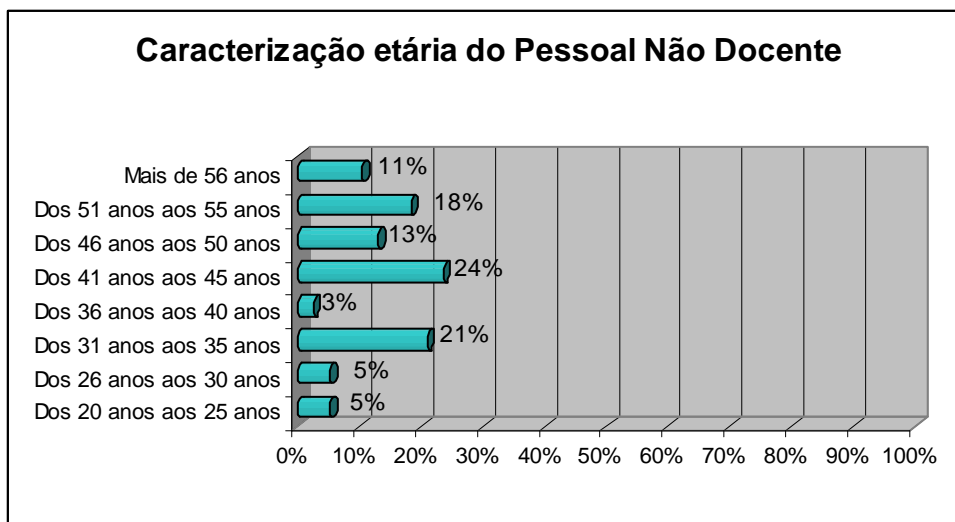


Gráfico 6 - Antiguidade do Pessoal Não Docente na EPADD

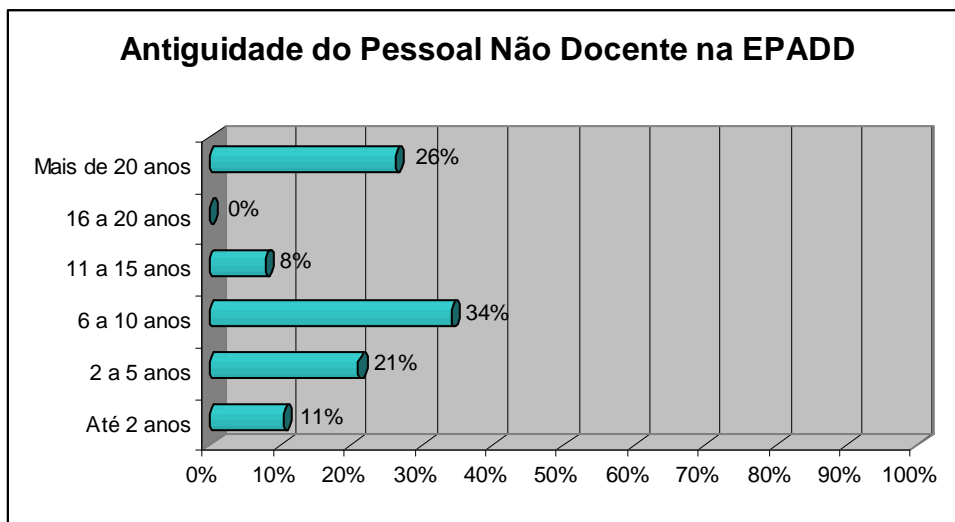


Gráfico 7 - Distribuição do Pessoal Não Docente por sexo

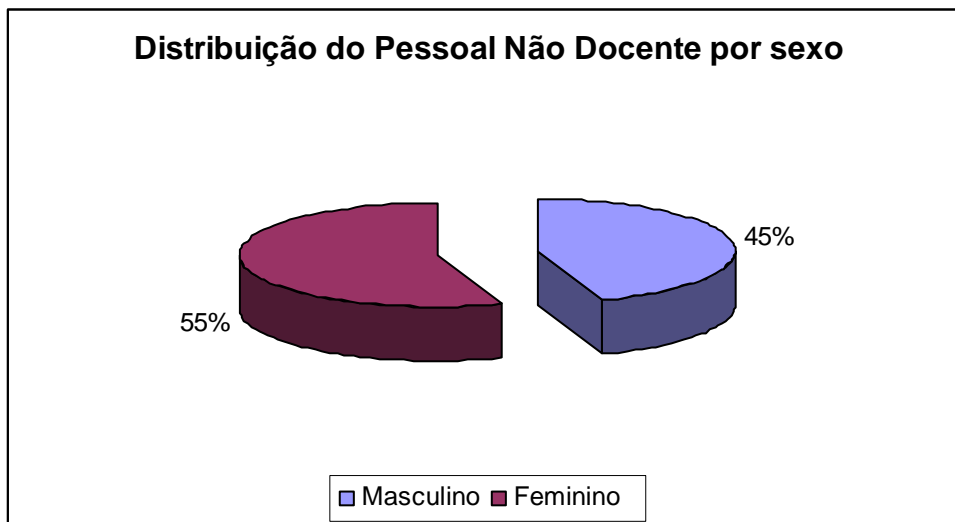
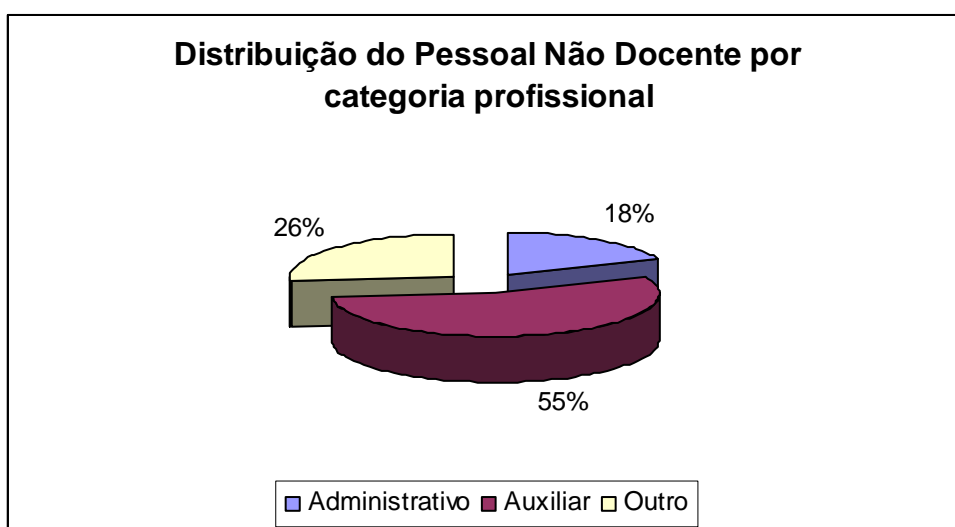


Gráfico 8 - Categoria profissional do Pessoal Não Docente



Nos questionários aplicados ao Pessoal Não Docente, a Equipa de Auto-Avaliação optou por utilizar a escala de pontuação que já havia sido considerada nos questionários aplicados ao Pessoal Docente.

Nada	Pouco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excelente	Não sabe
0	1	2	3	4	5	NS

Quadro 2 - Resultados do Pessoal Não Docente por critérios da CAF

PESSOAL NÃO DOCENTE	
CRITÉRIOS	Média
1. Liderança	2,14
2. Planeamento e Estratégia	2,24
3. Gestão das Pessoas	2,19
4. Gestão das Parcerias e Outros Recursos	2,95
5. Gestão dos Processos e da Mudança	2,23
6. Satisfação do Cidadão/Cliente	3,26
7. Satisfação das Pessoas	1,87
8. Impacto na Sociedade	3,22
9. Resultados de Desempenho Chave	3,06
MÉDIA TOTAL DO PESSOAL NÃO DOCENTE	2,57

Obs: 38 questionários apurados.

Uma vez já conhecidos os dados relativos ao apuramento dos questionários aplicados aos colaboradores (Pessoal Docente e Pessoal Não Docente) da EPADD, chega a altura de apresentar os resultados do apuramento feito aos questionários aplicados aos Clientes (alunos e encarregados de educação) desta Escola, também considerados como elementos importantes neste processo de auto-avaliação.

4.3 - RESULTADOS DOS ALUNOS E PAIS/ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO

Para os questionários aplicados aos alunos e pais/encarregados de educação, a Equipa de Auto-Avaliação optou por simplificar um pouco mais a escala de pontuação, que passou a apresentar-se da seguinte forma:

Não Satisfaz	Satisfaz Pouco	Satisfaz	Satisfaz Plenamente
1	2	3	4

Quadro 3 - Participação dos alunos no preenchimento do questionário por curso

Percentagem de adesão dos alunos por curso				
Educação Formação Tratador de animais em cativeiro	Técnico de Produção Agrária	Técnico de Processamento e Controlo da Qualidade Alimentar	Técnico de Gestão de Ambiente	Técnico de Gestão Equina
81,3%	94,4%	91,7%	72,2%	81,3%

Quadro 4 - Participação dos pais/encarregados de educação no preenchimento do questionário por curso

Percentagem de adesão dos pais/encarregados de educação por curso				
Educação Formação Tratador de animais em cativeiro	Técnico de Produção Agrária	Técnico de Processamento e Controlo da Qualidade Alimentar	Técnico de Gestão de Ambiente	Técnico de Gestão Equina
100%	54,2%	52,1%	38,9%	81,3%

Relativamente aos resultados dos questionários aplicados aos alunos e encarregados de educação da EPADD, estão descritas no quadro 6 e no quadro 7 do presente relatório:

Quadro 5 - Resultados dos alunos

N.º	Indicadores	Média
1.	A divulgação do Regulamento Interno da Escola é adequada	2,90
2.	A Associação de Estudantes funciona de maneira satisfatória e tem uma palavra a dizer na Escola	1,80
3.	Sei onde e como apresentar reclamações sobre diversos assuntos	3,09
4.	Há uma boa relação entre os professores/funcionários e os alunos	3,30
5.	Os professores da turma informam os alunos sobre as finalidades e os objectivos da sua disciplina	3,67
6.	Os professores informam os alunos sobre os critérios de avaliação que utilizam	3,64
7.	Os professores da minha turma desenvolvem com os alunos da turma um método de trabalho que propicia a nossa auto-avaliação	3,31

8.	Sou bem atendido pelos auxiliares de acção educativa quando os procuro para tratar de algum assunto	3,30
9.	Sou bem atendido pelos serviços administrativos (secretaria) quando os procuro para tratar de algum assunto	3,63
10.	O apoio e complemento educativo (sala de estudo, centro de recursos, etc) oferecidos pela Escola são adequados	3
11.	Os alunos consideram-se satisfeitos com os horários e a qualidade da prestação dos serviços da Escola (Biblioteca, Serviços de Administração Escolar, Direcção de Turma, Bar, Reprografia)	2,73
12.	Os alunos contribuem para a conservação, higiene e segurança das instalações da Escola	3,04
13.	A Escola preocupa-se com o insucesso escolar e organiza-se para o diminuir	3,14
14.	Os alunos estão satisfeitos com a forma de ensino praticado nesta Escola	3,23
15.	Recomendaria esta Escola aos meus amigos	3,09
MÉDIA GLOBAL DA SATISFAÇÃO DOS ALUNOS		3,04

Obs: 177 questionários apurados.

Quadro 6 - Resultados dos pais/encarregados de educação

N.º	Indicadores	Média
1.	A divulgação do Regulamento Interno da Escola é adequada	2,93
2.	Os representantes dos Encarregados de Educação participam na elaboração do Projecto Educativo da Escola e do Regulamento Interno	2,71
3.	O Conselho Executivo está sempre disponível para ouvir reclamações, sugestões e propostas dos Encarregados de Educação	3,36
4.	As famílias são motivadas pela Associação de Pais a participarem na vida escolar	2,73
5.	O horário de atendimento do Director de Turma é adequado	3,17
6.	As convocatórias aos Encarregados de Educação são feitas com antecedência adequada, com a indicação clara do assunto a tratar e com a indicação da hora e local de atendimento	3,58
7.	A Escola colabora com as famílias para evitar que os alunos falem às aulas	3,35
8.	Os Encarregados de Educação são informados regularmente sobre os seus resultados de aprendizagem dos seus educandos	3,18
9.	Conheço os programas, os objectivos e os critérios de avaliação das diversas disciplinas	2,96
10.	Participo nas actividades da Escola	2,29
11.	As instalações da Escola são mantidas em estado de conservação, higiene e segurança	2,91
12.	O ensino que é dado ao meu educando corresponde às minhas expectativas	3,23
13.	A Escola preocupa-se com o insucesso escolar e organiza-se para o diminuir	3,23
14.	Tenho confiança na Escola	3,36
15.	Tenho recomendado esta Escola a outras famílias/amigos	3,27
MÉDIA GLOBAL DA SATISFAÇÃO DOS ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO		3,08

Obs: 114 questionários apurados.

4.4. RESULTADOS DA EQUIPA DE AUTO-AVALIAÇÃO

A Grelha de Auto-Avaliação foi preenchida pela Equipa de Auto-Avaliação, que analisou em profundidade cada um dos indicadores contemplados na respectiva grelha.

Para o preenchimento da Grelha de Auto-Avaliação a Equipa tem que ter uma visão muito concreta e precisa do modo de funcionamento da Escola e dos seus resultados, para a identificação das evidências/iniciativas, bem como dos seus resultados. É de salientar que as evidências identificadas, devem ser concretas e objectivas de maneira analisar e registar cada prática de gestão da Escola.

Relativamente à EPADD, a Equipa de Auto-Avaliação sabe o que existe na Escola em termos de meios, ou seja, iniciativas que reflectem como a Escola funciona, e o que existe em termos de resultados, nomeadamente indicadores que reflectem os resultados alcançados pela EPADD.

Os resultados da Grelha de Auto-Avaliação podem ser observados no quadro seguinte.

Quadro 7 - Resultados da Grelha de Auto-Avaliação

GRELHA DE AUTO AVALIAÇÃO	
CRITÉRIOS	Média
1. Liderança	2,27
2. Planeamento e Estratégia	2,8
3. Gestão das Pessoas	2,5
4. Gestão das Parcerias e Outros Recursos	2,9
5. Gestão dos Processos e da Mudança	3
6. Satisfação do Cidadão/Cliente	2,9
7. Satisfação das Pessoas	2,27
8. Impacto na Sociedade	3,8
9. Resultados de Desempenho Chave	2,75
MÉDIA TOTAL DA GRELHA DE AUTO-AVALIAÇÃO	2,8

5 - DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA ESCOLA PROFISSIONAL AGRÍCOLA D.DINIS

Apresentados os resultados dos questionários aplicados e da Grelha de Auto-Avaliação, segue-se um levantamento dos aspectos mencionados no que se refere a Pontos Fortes e a Aspectos a Melhorar, relativamente aos 9 critérios do Modelo da CAF.

As médias dos critérios que se apresentam (numa escala de 0 a 5) são feitas com base nos questionários aplicados ao Pessoal Docente e Pessoal Não Docente e na Grelha de Auto-Avaliação (preenchida pela Equipa de Auto-Avaliação). A média do critério 6 (Satisfação Cidadão/Cliente) integra também a pontuação dada pelos alunos e pais/encarregados de educação. Assim, a análise que se segue contempla não só os indicadores dos questionários aplicados ao Pessoal Docente, Pessoal Não Docente, alunos e pais/encarregados de educação, como também sugestões de melhoria dadas pelos mesmos. Neste diagnóstico é feita uma separação entre os Pontos Fortes e os Aspectos a Melhorar, sendo que os Pontos Fortes se referem aos aspectos que a Escola já desempenha com qualidade e sobre os quais a satisfação da comunidade escolar é bastante positiva; por outro lado, os Aspectos a Melhorar são os aspectos em que a Escola ainda não conseguiu alcançar o nível desejado para obter uma maior satisfação por parte dessa mesma comunidade (os aspectos focados englobam indicadores contemplados nos questionários e sugestões de melhoria por parte da comunidade escolar). As medidas de melhoria são baseadas nos Aspectos a Melhorar da EPADD.

Critério 1: Liderança	Média
	2,26
Como os órgãos de gestão e administração e todos os que lideram equipas: <ul style="list-style-type: none"> • desenvolvem e facilitam a consecução do Projecto Educativo da Escola; • promovem os valores necessários para o sucesso a longo prazo; • implementam acções e estimulam comportamentos apropriados; • estão directamente empenhados em assegurar a organização e gestão. 	

Pontos Fortes:

- ✚ O Conselho Executivo estabelece protocolos com instituições, com a autarquia e outras entidades, no sentido de promover a prevenção para a segurança e preservação do meio ambiente;
- ✚ O Conselho Executivo preocupa-se com as relações entre o Pessoal Não Docente e os alunos;
- ✚ O Conselho Executivo estabelece prioridades, apoia, organiza e fomenta acções de melhoria dentro da Escola;
- ✚ Na opinião dos administrativos o Conselho Executivo incentiva, facilita e reconhece o trabalho individual e em equipa com vista à sua contribuição para o desenvolvimento e concretização dos instrumentos de gestão curricular e organizacional;
- ✚ Segundo os administrativos o Conselho Executivo mostra-se disponível para a resolução dos seus problemas;
- ✚ Para os administrativos o Conselho Executivo incentiva à participação em acções de formação que visem o melhoramento profissional;
- ✚ Cerca de 70% do Pessoal Docente considera que o Conselho Pedagógico define dispositivos de acompanhamento e monitorização permanente dos alunos;
- ✚ A Assembleia de Escola avalia o desenvolvimento do Projecto Educativo e dos Planos Anuais de Actividades da Escola;
- ✚ A maioria do Pessoal Docente considera que o Coordenador de Componente lidera os professores da Componente na consolidação de práticas interdisciplinares;
- ✚ Adequação dos cursos e das disciplinas de oferta própria da EPADD às necessidades da comunidade e interesses dos alunos.

Aspectos a Melhorar:

- ✚ Melhorar a avaliação do Projecto Educativo no que diz respeito à sua adequação e implementação e definir claramente o papel e a responsabilidade das pessoas na sua concretização;
- ✚ Divulgar as actividades da Assembleia de Escola e maior envolvimento com a comunidade educativa;
- ✚ Melhorar os mecanismos de auscultação à comunidade escolar, para apoio à tomada de decisão do Conselho Executivo;
- ✚ Criar mecanismos de avaliação das necessidades e da satisfação da comunidade educativa;
- ✚ O Conselho Pedagógico propor, em articulação com o seu centro de formação, o plano anual de formação do Pessoal Não Docente, tendo em consideração não só as necessidades da Escola, mas também as necessidades e expectativas daqueles;
- ✚ Mais iniciativas de formação e promover acções de discussão e partilha de experiências de formação;
- ✚ O Pessoal Docente denota a necessidade de o Director de Curso melhorar a sua liderança no que diz respeito à consolidação de práticas interdisciplinares;
- ✚ Promover reuniões com o Pessoal Não Docente para a divulgação da missão, visão e dos

- objectivos da EPADD;
- ✚ O Pessoal Não Docente (com excepção dos administrativos) denota a necessidade do Conselho Executivo incentivar mais a participação em acções de formação;
 - ✚ Realizar reuniões de informação com o Pessoal Não Docente sobre mudanças que o Conselho Executivo faz na EPADD;
 - ✚ O Pessoal Não Docente (com excepção dos administrativos) considera que o Conselho Executivo deveria ser mais acessível e incentivar e reconhecer o seu trabalho.

Critério 2:	Média
Planeamento e Estratégia	2,49
<p>Como a Escola Profissional Agrícola D.Dinis implementa o Projecto Educativo através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • uma estratégia claramente centrada nas expectativas dos alunos e dos diferentes sectores da comunidade educativa; • estratégias efectivamente operacionais a diferentes níveis; • actividades relevantes inscritas nos Planos Anuais de Actividades. 	

- Pontos Fortes:
- ✚ As estratégias de actuação seleccionadas tiveram em conta os recursos disponíveis na Escola (humanos, materiais e financeiros);
 - ✚ O planeamento das estratégias da acção educativa está formulado de forma coerente, clara e precisa;
 - ✚ Os projectos e as actividades do Plano Anual de Actividades contemplam, de modo articulado, as diferentes áreas curriculares;
 - ✚ Na avaliação final do Plano Anual de Actividades participam os órgãos de gestão intermédia, servindo de referência para o Plano Anual de Actividades seguinte (contudo cerca de 30% dos docentes não tem conhecimento);
 - ✚ O Conselho Executivo, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica, na definição de objectivos e metas a atingir, utiliza dados comparativos com outras escolas (APEPA e ANESPO), contudo cerca de 40% dos docentes não têm conhecimento desta prática da EPADD;
 - ✚ Na opinião dos administrativos as suas chefias e coordenadores, em conjunto com o pessoal respectivo, analisam o resultado do seu trabalho e definem medidas no sentido de lhe introduzir melhorias;
 - ✚ A maioria do Pessoal Não Docente sabe enumerar os objectivos da Escola que são relevantes para o desenvolvimento da sua prática (no entanto cerca de 30% de auxiliares afirmam o oposto).

- Aspectos a Melhorar:
- ✚ Divulgar a avaliação final do Plano Anual de Actividades;
 - ✚ Avaliar a implementação do Projecto Educativo da Escola e divulgar os princípios e objectivos do Projecto Educativo a toda a comunidade escolar;
 - ✚ Aproximadamente 40% do Pessoal Docente refere que a eficácia e relevância da estratégia e dos planos de acção desenvolvidos são pouco avaliadas, é preciso melhorar a sua avaliação e divulgá-la a todo o Pessoal Docente;
 - ✚ Divulgar ao Pessoal Docente a prática de comparações com outras escolas na definição de objectivos e metas a atingir, por parte do Conselho Executivo e dos órgãos de gestão pedagógica;

- ✚ Divulgar a política e a estratégia aos técnicos e funcionários da EPADD;
- ✚ Os auxiliares de acção educativa terem um bom entendimento dos objectivos básicos da EPADD por forma a realizá-los nas suas áreas de trabalho;
- ✚ Incentivar o Pessoal Não Docente a apresentar propostas de melhorias a introduzir nas áreas da sua responsabilidade;
- ✚ Criar mecanismos de análise de resultados do trabalho do Pessoal Não Docente, por parte das chefias (com excepção dos administrativos);
- ✚ Melhorar os canais de comunicação interna para divulgar objectivos, planos e actividades da EPADD (excepto aos administrativos);
- ✚ Melhorar os canais de comunicação interna da EPADD.

Critério 3:	Média
Gestão das Pessoas	2,31
Como a Escola Profissional Agrícola D.Dinis gere os seus recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> • desenvolvendo os saberes e o pleno potencial do pessoal docente e do pessoal não docente; • promovendo o trabalho de equipa e potenciando o trabalho individual; • de acordo com os pressupostos do Projecto Educativo. 	

- Pontos Fortes:
- ✚ O Conselho Executivo e o Conselho Pedagógico avaliam a eficácia das iniciativas desenvolvidas;
 - ✚ Os administrativos defendem que o seu chefe fomenta um bom ambiente de trabalho;
 - ✚ Na distribuição do serviço e na definição dos horários, o Conselho Executivo aplica critérios claros, estimulando a melhoria do trabalho desenvolvido (contudo a maioria dos auxiliares tem a opinião contrária);
 - ✚ Os administrativos consideram que a EPADD avalia-os de forma justa e de forma a incentivar a qualidade do seu trabalho;
 - ✚ Na opinião dos administrativos a EPADD incentiva e facilita a frequência de acções de formação motivando-os para o seu aperfeiçoamento profissional;
 - ✚ Os professores participam em actividades de formação contínua para actualização de conhecimentos e desenvolvimento de competências no seu campo de especialidade;
 - ✚ Os professores de cada turma efectuem registos sistemáticos sobre os progressos dos alunos da turma, quer quantitativos, quer qualitativos sobre a aquisição de conhecimentos e competências e o desenvolvimento de capacidades, atitudes e valores.

- Aspectos a Melhorar:
- ✚ Na opinião do Pessoal Docente, o Conselho Executivo deveria identificar e utilizar os conhecimentos e as competências dos professores, por forma a rentabilizar e melhorar a sua actuação (apontado por 40% dos docentes);
 - ✚ Promover uma maior divulgação do esforço e sucesso profissional dos colaboradores e o seu contributo para a melhoria contínua, como forma de incentivar e manter o seu desenvolvimento e responsabilidade;
 - ✚ Apesar do Conselho Pedagógico mobilizar as estruturas de orientação educativa, para a dinamização de informação permanente ao corpo docente, grande parte dos docentes afirma que os líderes intermédios da EPADD nem sempre fazem chegar a informação a todos;
 - ✚ O Coordenador da Componente promover o trabalho cooperativo dos professores que integram a Componente, na organização e utilização de materiais didácticos e recursos;
 - ✚ Criar mecanismos de circulação de informação sobre o desempenho de uma turma entre o

<p>Director de Turma e os professores respectivos;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Incentivar a frequência de acções de formação por parte do Pessoal Não Docente (excepto os administrativos) , motivando-o para o seu aperfeiçoamento profissional; ✚ Avaliar o Pessoal Não Docente de forma a incentivar a melhoria do seu trabalho; ✚ Encorajar o Pessoal Não Docente a trabalhar em equipa; ✚ Os chefes do Pessoal Não Docente (excepto os administrativos) fomentarem um bom ambiente de trabalho; ✚ Realizar reuniões com o Pessoal Não Docente para divulgar e esclarecer o processo de avaliação do desempenho; ✚ Melhorar a avaliação da eficácia das iniciativas desenvolvidas; ✚ Melhorar os canais de comunicação interna.

Critério 4:	Média
Parcerias e Outros Recursos	2,94
Como a Escola Profissional Agrícola D.Dinis planeia e gere os seus recursos internos e parcerias externas, de modo a viabilizar os Planos Anuais de Actividades e o Projecto Educativo.	

<p><u>Pontos Fortes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Cooperação da EPADD com outras Escolas, instituições de formação, autarquias e colectividades (contudo, cerca de 40% do Pessoal Não Docente com excepção dos administrativos, não tem conhecimento destas cooperações); ✚ A EPADD tem fontes alternativas de financiamento (no entanto, 30% dos docentes não sabem se existem ou não estas fontes alternativas de financiamento); ✚ A EPADD, através dos seus órgãos competentes gere adequada e equilibradamente os recursos financeiros disponíveis, de acordo com critérios claros e objectivos de aplicação da despesa; ✚ A EPADD identifica e substitui as tecnologias antigas; ✚ Existência de novas tecnologias nos serviços administrativos para a melhoria dos processos de administração e gestão e métodos de informação; ✚ Os serviços administrativos dispõem de um sistema integrado de contabilidade que permite conhecer os custos dos processos e dos projectos; ✚ Existência de sistemas de informação integrados em rede, porém é indispensável a instalação da intranet na EPADD.
--

<p><u>Aspectos a Melhorar:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Promover a divulgação ao Pessoal Não Docente dos parceiros estratégicos da EPADD, assim como dos protocolos e relações que estabelece com outras entidades; ✚ Incentivar os professores a utilizarem as tecnologias de informação e comunicação; ✚ Melhorar a redução e reciclagem dos desperdícios na EPADD; ✚ Melhorar o nível de circulação de informação da EPADD; ✚ Melhorar o serviço da Biblioteca, Cantina e o horário da Reprografia; ✚ Os laboratórios da Escola serem utilizados de forma racional e optimizada; ✚ Melhorar a conservação e preservação de alguns espaços e instalações da EPADD, como por exemplo do internato.
--


Critério 5: Gestão dos Processos e da Mudança	Média 2,7
Como a Escola Profissional Agrícola D.Dinis concebe, gere e melhora os seus processos de forma a: <ul style="list-style-type: none"> • apoiar a sua estratégia; • satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos e encarregados de educação; • gerar valor acrescentado para os seus alunos e para a sociedade em geral. 	

Pontos Fortes:

- ✚ Envolvimento generalizado dos professores, dos órgãos e das estruturas intermédias no melhoramento dos seus procedimentos com a finalidade de promoverem o sucesso educativo dos alunos;
- ✚ A Escola, através dos seus órgãos e estruturas de orientação educativa procede à identificação dos processos que são determinantes para os resultados educativos, nomeadamente o sucesso escolar dos alunos;
- ✚ Os professores informam os alunos sobre as finalidades, objectivos e critérios de avaliação da disciplina;
- ✚ Preocupação e alteração periódica e adequada dos critérios de avaliação;
- ✚ Na opinião do Pessoal Docente, o Director de Turma promove a participação dos pais/encarregados de educação no processo de ensino e aprendizagem;
- ✚ A EPADD faz o seguimento dos seus alunos, de modo a determinar os seus níveis de satisfação relativamente à formação adquirida nos estágios;
- ✚ A EPADD segue os seus alunos e o seu desempenho;
- ✚ Na opinião dos administrativos, o Conselho Executivo estabelece formas flexíveis e reajustáveis de organização de trabalho a realizar, necessárias para a criação de um bom ambiente entre todos;
- ✚ O Pessoal Não Docente aplica as decisões e orientações dos órgãos de gestão, de modo a atingirem os objectivos definidos (todavia, cerca de 20% dos auxiliares defende o oposto);
- ✚ Os administrativos consideram que a EPADD, através dos seus órgãos de gestão e administração acompanha os esforços de melhoria dos serviços e funções, interessando-se pelos seus resultados;
- ✚ O Conselho Executivo define um plano anual de trabalho em articulação com o encarregado de pessoal, porém a maioria do Pessoal Não Docente não tem conhecimento da existência do plano anual de trabalho.









Aspectos a Melhorar:

- ✚ Avaliar sistematicamente os processos da EPADD;
- ✚ O representante do Pessoal Não Docente ao Conselho Pedagógico e a Assembleia de Escola, promover reuniões de forma à consolidação das práticas;
- ✚ Divulgar ao Pessoal Não Docente o plano anual de trabalho;
- ✚ O Pessoal Não Docente considera que o encarregado de pessoal precisa de melhorar a coordenação da gestão do serviço em articulação com os restantes funcionários;
- ✚ Promover reuniões com o Pessoal Não Docente para acompanhar os esforços de melhoria dos serviços/funções e identificar e estabelecer prioridades de melhoria e outras mudanças quer para o desenvolvimento quer para superar dificuldades;
- ✚ Lançamento periódico de questionários junto do Pessoal Não Docente de forma a conhecer a sua percepção relativamente ao desempenho da Escola e dos serviços que presta à comunidade;
- ✚ Maior reconhecimento do desempenho profissional do Pessoal Não Docente como forma de incentivar o seu envolvimento e responsabilidade;














 Melhorar os processos de comunicação interna (principalmente com o Pessoal Não Docente).

Critério 6:	Média
Satisfação do Cidadão/Cliente (Alunos e Encarregados de Educação)	3
O grau de satisfação de necessidades e expectativas de alunos e encarregados de educação relativamente à prestação de serviços da Escola Profissional Agrícola D.Dinis.	

Pontos Fortes:

-  O Conselho Executivo está sempre disponível para ouvir reclamações, sugestões e propostas dos pais/encarregados de educação e dos alunos;
-  As informações prestadas quer aos alunos quer às famílias são sempre exactas, claras e actualizadas;
-  As convocatórias aos encarregados de educação são feitas com antecedência adequada, com a indicação clara do assunto a tratar e com a indicação da hora e local de atendimento;
-  Os alunos são bem atendidos pelos serviços administrativos (secretaria) quando os procuram para tratar de algum assunto;
-  A EPADD promove informação sobre os cursos e as saídas vocacionais;
-  A EPADD garante a segurança na circulação dos alunos à entrada e saída do estabelecimento;
-  O Pessoal Não Docente e Pessoal Docente raramente falta;
-  Os professores desenvolvem com os alunos da turma um método de trabalho que propicia a auto-avaliação.

Aspectos a Melhorar:

-  Melhorar a divulgação do Projecto Educativo e do Regulamento Interno;
-  Os representantes dos encarregados de educação participam na elaboração do Projecto Educativo da Escola e do Regulamento Interno;
-  Os alunos defendem mais visibilidade da Associação de Estudantes e divulgação das suas actividades e projectos;
-  Criar circuitos adequados para efectuar críticas e sugestões sobre a organização da Escola;
-  Melhorar o atendimento de alguns sectores da EPADD (exemplo: refeitório);
-  De maneira geral existe uma boa relação entre os colaboradores (docentes e funcionários) e alunos, mas ainda é necessário melhorar;
-  Os alunos preservarem mais a EPADD relativamente à higiene e conservação dos espaços e equipamentos;
-  Melhorar os horários e a qualidade da prestação dos serviços da Biblioteca, Refeitório e Reprografia;
-  Os alunos defendem a existência de mais aulas práticas;
-  Melhorar os balneários, casas de banho e o pavilhão de ginástica;
-  Existência de uma sala de convívio;
-  Promover actividades que envolvam de forma mais directa toda a comunidade educativa;
-  Persistir na definição de estratégias dinamizadoras da participação dos pais/encarregados de educação na comunidade escolar.

Critério 7:	Média
Satisfação das Pessoas (Pessoal Docente e Pessoal Não Docente)	2,22
O grau de satisfação das necessidades e expectativas do pessoal docente e pessoal não docente da Escola Profissional Agrícola D.Dinis face aos seus projectos profissionais.	

Pontos Fortes:

- ✚ Os professores conhecem o Regulamento Interno da EPADD;
- ✚ Os professores da EPADD promovem medidas pedagógicas para melhorar os resultados escolares dos seus alunos;
- ✚ O Conselho Executivo apoia todos os que têm iniciativas de inovação e melhoria;
- ✚ O desempenho dos funcionários no apoio às actividades educativas é do agrado da maioria dos professores;
- ✚ Cerca de 75% do Pessoal Não Docente considera que o Conselho Executivo cria um clima de confiança e que apoia na resolução de problemas pessoais e profissionais;
- ✚ A maioria dos colaboradores (Pessoal Docente e Pessoal Não Docente) afirmam gostar da EPADD e pretende continuar a trabalhar nela;
- ✚ A EPADD proporciona boas condições de trabalho.

Aspectos a melhorar:

- ✚ Fomentar a participação dos professores na construção das decisões sobre o Projecto Educativo da Escola;
- ✚ Divulgar o Projecto Educativo aos colaboradores da EPADD;
- ✚ Divulgar o Regulamento Interno da Escola ao Pessoal Não Docente;
- ✚ Melhorar a divulgação das informações e decisões fundamentais do Ministério de Educação;
- ✚ Maior reconhecimento do desempenho profissional do Pessoal Docente e do Pessoal Não Docente;
- ✚ Facultar a formação inicial sobre o serviço a todos os novos funcionários para uma melhor integração das pessoas na EPADD;
- ✚ Os funcionários que beneficiaram de formação profissional comunicarem formalmente aos seus colegas o que aprenderam, principalmente os auxiliares de acção educativa;
- ✚ Sensibilizar os colaboradores para se integrarem na EPADD;
- ✚ Melhorar o nível de circulação de informação entre o Conselho Executivo e os colaboradores.

Critério 8:	Média
Impacto na Sociedade	3,44
O grau de intervenção que tem a Escola Profissional Agrícola D.Dinis junto da comunidade local e regional.	

Pontos Fortes:

- ✚ A EPADD proporciona aos seus alunos estágios e outras experiências de contacto com o mundo do trabalho;
- ✚ Existência do site da EPADD na internet com a descrição das suas actividades e outras informações de interesse, mas que ainda pode ser melhorado;
- ✚ A Escola estabelece boas relações com a sua Junta de Freguesia e com a Autarquia;
- ✚ A Escola tem boas relações com as outras escolas/instituições do seu concelho;
- ✚ A Escola promove nos alunos o conhecimento da cultura local e regional;
- ✚ Os colaboradores consideram que a EPADD tem uma boa imagem na comunidade local;
- ✚ A EPADD revela-se como uma instituição de promoção para a cidadania.
- ✚ A Escola participa em programas de defesa do ambiente e preservação dos recursos naturais
- ✚ A Escola tem um horário de funcionamento e de atendimento que responde às necessidades da população que a Escola serve,
- ✚ A oferta educativa da Escola é adequada.

Aspectos a Melhorar:

- ✚ Divulgação dos protocolos/parcerias com empresas/instituições locais com a EPADD ao Pessoal Não Docente;
- ✚ Divulgar à comunidade educativa os projectos de âmbito europeu.

Critério 9:	Média
Resultados de Desempenho Chave	2,75
Os resultados alcançados pela Escola Profissional Agrícola D.Dinis face aos objectivos delineados no Projecto Educativo e aos recursos utilizados.	

Pontos Fortes:

- ✚ A Escola, ao nível dos conselhos de turma, das Componentes curriculares e do Conselho Pedagógico, faz uma análise dos resultados obtidos pelos alunos;
- ✚ Verifica-se da parte do Conselho Executivo uma boa gestão do orçamento, dos espaços e recursos humanos da Escola;
- ✚ A EPADD integra bem os novos colaboradores;
- ✚ A EPADD tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos;
- ✚ A maioria do Pessoal Não Docente sente-se bem na EPADD;
- ✚ A EPADD tem melhorado as suas instalações e equipamentos.

Aspectos a Melhorar:

- ✚ Avaliar o Projecto Educativo e proceder à sua divulgação;
- ✚ Desconhecimento por parte da comunidade educativa do orçamento da EPADD;
- ✚ Na opinião dos colaboradores da EPADD, o Conselho Executivo poderia contribuir mais para o desenvolvimento da sua auto-estima;
- ✚ Melhorar as práticas educativas desenvolvidas;
- ✚ A Escola continuar a desenvolver processos de auto-avaliação, para melhorar os seus desempenhos;
- ✚ Melhorar os mecanismos de comunicação com a comunidade educativa.

6- RESULTADOS DA PRIMEIRA AUTO-AVALIAÇÃO

Depois de apurados e analisados todos os resultados dos questionários aplicados à comunidade escolar da EPADD e da Grelha de Auto-Avaliação preenchida pela Equipa de Auto-Avaliação, apresenta-se de seguida o diagnóstico da EPADD.

A EPADD obteve uma média final de 2,68, o que, de acordo com o sistema de pontuação da CAF, significa que a maior parte das iniciativas estão planeadas e implementadas e que os resultados demonstram um progresso modesto.

Critérios	Média
Liderança	2,26
Planeamento e Estratégia	2,49
Gestão das Pessoas	2,31
Parcerias e Recursos	2,94
Gestão dos Processos e da Mudança	2,7
Satisfação do Cidadão /Cliente*	3
Satisfação das Pessoas	2,22
Impacto na Sociedade	3,44
Resultados de Desempenho-Chave	2,75

MÉDIA FINAL DA 1ª AUTO-AVALIAÇÃO:

2,68

* - A média do critério 6 (satisfação cidadão/cliente) integra também a pontuação dada pelos Alunos e Pais/Encarregados de Educação.





A valoração de **2,68** obtida pela EPADD é satisfatória para uma Escola que está a iniciar o seu processo de auto-avaliação, visando o lançamento de um Programa da Qualidade. Esta realidade pode ser comparada com os dados conhecidos de outras realidades semelhantes, uma vez que os resultados estão em consonância com os resultados alcançados em outros organismos semelhantes onde a auto-avaliação teve também em conta o lançamento de questionários aos colaboradores.

7 - PLANO DE MELHORIA

Este relatório tem como objectivo apoiar os órgãos de gestão da EPADD na implementação de um conjunto de medidas que permitam, num curto/médio/longo prazo, melhorar o desempenho organizacional da Escola, contribuindo assim para uma maior qualidade, eficiência e eficácia da EPADD.

Os Pontos que foram considerados como Fortes ou Aspectos Positivos devem ser objecto de acompanhamento, de modo a reforçar a sua vantagem competitiva e de sustentabilidade dos esforços já realizados.

Por sua vez, o Plano de Melhoria a iniciar deve ter em conta os aspectos considerados como Medidas de Melhoria, as quais podem ser agrupadas nas seguintes questões:

-  **Gestão e Comunicação da Informação: comunicação, divulgação - tratamento da informação;**
-  **Monitorização do desenvolvimento das actividades da EPADD (sentido lacto);**
-  **Formação de pessoal da EPADD;**
-  **Conservação do parque escolar (equipamento e edifícios), promovendo o bom uso dos equipamentos e instalações.**

Para melhor segurança no êxito de cada medida de melhoria, recomenda-se que cada um dos Projectos a desenvolver tenha um "Gestor de Projecto" (um dos membros da equipa de auto-avaliação pertencente à EPADD), acompanhado por outros colaboradores da Escola que estejam directamente envolvidos com a matéria em análise. Deste modo, a EPADD conseguirá ir envolvendo cada vez mais os seus colaboradores para uma melhoria contínua sustentada pelos próprios intervenientes, com garantia de sucesso das mesmas.

A calendarização para a implementação destas medidas de melhoria ainda não está definida, pois a Equipa de Auto-Avaliação, juntamente com o Conselho Executivo da EPADD, têm ainda de proceder à prioritização das referidas medidas, assim como determinar as responsabilidades e prazos de cada uma.

Como se pode verificar na EPADD já foi efectuada a auto-avaliação, faltando agora todas as fases posteriores à prioritização das medidas (inclusive).

É importante relembrar que os aspectos que constam do Plano de Melhoria são críticos, pois representam pontos fundamentais para o bom desempenho das pessoas e da própria Escola. Estes aspectos, no seu conjunto, representam aquilo que poderá determinar, de forma positiva ou negativa, a identificação e o empenho das pessoas nos objectivos de melhoria do Serviço, assim como mostrar aos colaboradores que o esforço que lhes foi solicitado neste processo tem resultados concretos.

"Os processos e as tecnologias podem unir aspectos importantes para melhores desempenhos organizacionais, mas são as pessoas, através dos seus desempenhos e comportamentos, que lhe podem dar êxito"

- adaptação de Michael Hammer, *Reengenharia*.

Escola Profissional Agrícola D.Dinis, 19 de Abril de 2007

A Equipa de Auto-avaliação da CAF