



RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E APRESENTAÇÃO DE MEDIDAS DE MELHORIA

ESCOLA PROFISSIONAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL DE SERPA – EPDRS

CAF – Common Assessment Framework
ESTRUTURA COMUM DE AVALIAÇÃO

Índice

Introdução	3
1. Modelo CAF – Common Assessment Framework	6
2. A equipa de Autoavaliação	9
3. Instrumentos e Metodologia Adoptada	11
4. Apresentação dos dados de Autoavaliação	13
5. Resultados Escolares da <i>EPDRS</i>	24
6. Diagnóstico Organizacional da <i>EPDRS</i>	29
7. Análise comparativa entre a AA de 2006 e a AA de 2009	38
Anexos	42

Introdução

A questão da qualidade na Administração Pública não é uma novidade e desde há muito tempo que se vem debatendo esta temática, graças ao empenho de alguns dirigentes e ao Compromisso de Lisboa, ratificado pelos governos da União Europeia, em Novembro de 2000, durante a presidência francesa, na cidade de Estrasburgo. Aí, os Estados membros assumem a responsabilidade de apostar na qualidade em todas as áreas da Administração, com especial destaque para as áreas do ensino e da saúde, pelos aspectos multiplicadores e estratégicos na vida das populações e futuro das nações.

Actualmente, a Europa dá uma grande ênfase à questão da qualidade ao nível do ensino. De facto, é fundamental que a sociedade se empenhe na procura da qualidade ao nível da formação dos jovens, futuros cidadãos.

Esta busca incessante pela qualidade e conseqüente melhoria contínua permite encetar um caminho que, a médio e longo prazo, permitirá fornecer uma melhor preparação aos jovens para a sua vida activa enquanto trabalhadores.

As exigências por parte da sociedade são muitas, contudo, as escolas só poderão responder a estas exigências se apostarem numa orientação voltada para o exterior e para resultados que contribuam para as necessidades das famílias e da sociedade, criando mecanismos de autoavaliação periódica que permitam avaliar resultados e definir medidas de melhoria em função das estratégias definidas e metas a alcançar.

Por força da própria legislação em vigor, são cada vez mais as escolas que se submetem à autoavaliação com o objectivo de analisar e avaliar o seu desempenho. Neste sentido, a autoavaliação deve ser encarada como uma ferramenta de gestão que vai permitir aos actores educativos identificar os seus pontos fortes e aspectos a melhorar, do mesmo modo que poderão delinear um caminho que os leve à melhoria dos serviços que prestam.

A *Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Serpa – EPDRS* - procura a excelência e, por essa razão, quis analisar o nível em que se situam os serviços que presta e para tal realizou a presente autoavaliação. Trata-se, possivelmente, da primeira Escola pública que realiza uma segunda autoavaliação num curto período de três anos, por ter constatado a grande vantagem em o fazer periodicamente. A isso não será indiferente os progressos sentidos e agora evidenciados, do trabalho realizado depois da primeira autoavaliação em 2006, e que em muito contribuiu para um novo caminho na senda da Qualidade Total. No ponto 7 deste Relatório, teremos oportunidade de comparar os resultados dos dois processos realizados para testemunhar esse aspecto, verificado pela Direcção e pela equipa externa que coincidiu ser a mesma que há três anos. Por ora, vamos analisar os dados agora apurados. Muito embora, a AA seja um processo interno, onde os actores educativos da escola assumem um papel crucial, o recurso a uma equipa externa é igualmente importante para garantir um olhar crítico independente, bem como a transparência e objectividade de todo o processo. Por este motivo, a *EPDRS* voltou a recorrer a uma equipa de consultores externos com experiência na área da Gestão pela Qualidade e nas metodologias de AA dos estabelecimentos de ensino em Portugal.

Acresce que a autoavaliação tem carácter obrigatório, definido na Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro, designada por “Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino Não Superior”. A referida 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*” e “*reconhecidos nacional e internacionalmente*”.

A aplicação da CAF – Estrutura Comum de Avaliação – permite não só identificar os pontos fortes da escola, as áreas susceptíveis de melhoria, como também permite fundamentar as fragilidades que, eventualmente, possam ser referidas pelos serviços de avaliação externa (Inspeção Geral da Educação).

Princípios da Qualidade (CAF)

A CAF é um modelo concebido para as Administrações Públicas europeias, aprovada em 2000 e que resulta da adaptação do Modelo Europeu de Excelência da *European Foundation for Quality Management*, como adiante se explica. Os seus princípios básicos, aplicados ao sistema escolar, são os seguintes:

- Orientação para resultados que satisfaçam todas as partes interessadas, nomeadamente, alunos, encarregados de educação, professores e sociedade;
- Orientação para o aluno, razão de ser da escola pública;
- Liderança e coerência, que prossiga estratégias partilhadas por todos e em consonância com as políticas públicas para o ensino e educação;
- Gestão de processos, organizando de forma integrada os sistemas interdependentes e relacionados, com ênfase no sucesso escolar;
- Desenvolvimento e envolvimento das pessoas – alunos, encarregados de educação, professores e pessoal não docente – garantindo a sua criatividade e realização profissional;
- Aprendizagem, inovação e melhoria, através dum processo gradual de mudança organizacional;
- Parcerias, desenvolvendo sinergias com outras organizações que agreguem valor para os objectivos da escola; e
- Responsabilidade social e ética dos colaboradores, respeitando a lei e criando valor para a sociedade.

Nesta óptica, constituíram objectivos específicos da aplicação da **CAF** à autoavaliação da *Escola Profissional e de Desenvolvimento Rural de Serpa* os seguintes:

- Identificação dos pontos fortes e áreas de melhoria;
- Identificação de factos e evidências, com base na audição dos “stakeholders”, na análise do Projecto Educativo da escola e nos Relatórios anuais de Actividades;

- Sensibilização para uma cultura colectiva de qualidade;
- Envolvimento da comunidade escolar no processo em causa; e
- Realização do diagnóstico da escola numa perspectiva de melhoria contínua.

A aplicação da CAF com vista à autoavaliação dos estabelecimentos de ensino permite não só diagnosticar a situação de “saúde”, como também prescrever e avaliar as melhorias implementadas, tendo em conta o seguinte:

- Optimização dos resultados escolares;
- Prestação dos serviços educativos;
- Organização e gestão escolar;
- Níveis de liderança; e
- Capacidade de auto-regulação e de progresso.

1. Modelo CAF – Common Assessment Framework

A Estrutura Comum de Avaliação (Common Assessment Framework - CAF) é uma ferramenta de Gestão da Qualidade Total inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (European Foudation for Quality Management - EFQM) e com contributos recebidos do modelo da Speyer, Universidade Alemã de Ciências Administrativas.

A CAF baseia-se na premissa de que as organizações são capazes de atingir resultados excelentes ao nível do desempenho quando têm lideranças que conduzem a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos na perspectiva da melhoria contínua, pelo que este modelo analisa a organização simultaneamente por diferentes ângulos, promovendo uma análise holística do desempenho da organização.

A CAF foi criada como uma ferramenta fácil de utilizar para ajudar as organizações públicas da EU a melhorar o desempenho pela utilização de técnicas de gestão da qualidade. Baseia-se numa estrutura de autoavaliação conceptualmente semelhante aos principais modelos de Gestão pela Qualidade Total (TQM), particularmente o Modelo de Excelência Europeu (EFQM), embora tenha sido especialmente concebida para as organizações do sector público do ensino, tendo em conta as suas especificidades. O modelo da CAF tem quatro objectivos principais:

1. Introduzir na Administração Pública em geral, e no sistema educativo em particular, os princípios da Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management/TQM), orientando-a progressivamente para um ciclo completo e desenvolvido PDCA – planear (fase de projecto); executar (fase da execução); rever (fase da avaliação) e ajustar (fase da acção, adaptação e correcção);
2. Facilitar a autoavaliação das organizações públicas com o objectivo de obter um diagnóstico e um plano de acções de melhoria;
3. Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade; e
4. Facilitar o *bench learning* entre organizações do sector público.

Sendo a CAF uma ferramenta modelo, recomenda-se o seu uso de forma flexível, mas respeitando obrigatoriamente os seus elementos básicos no que concerne às seguintes questões:

1. Os 9 critérios;
2. As questões que abrangem os 28 subcritérios, em função da natureza de cada Entidade; e
3. O sistema de pontuação.

Estrutura da CAF

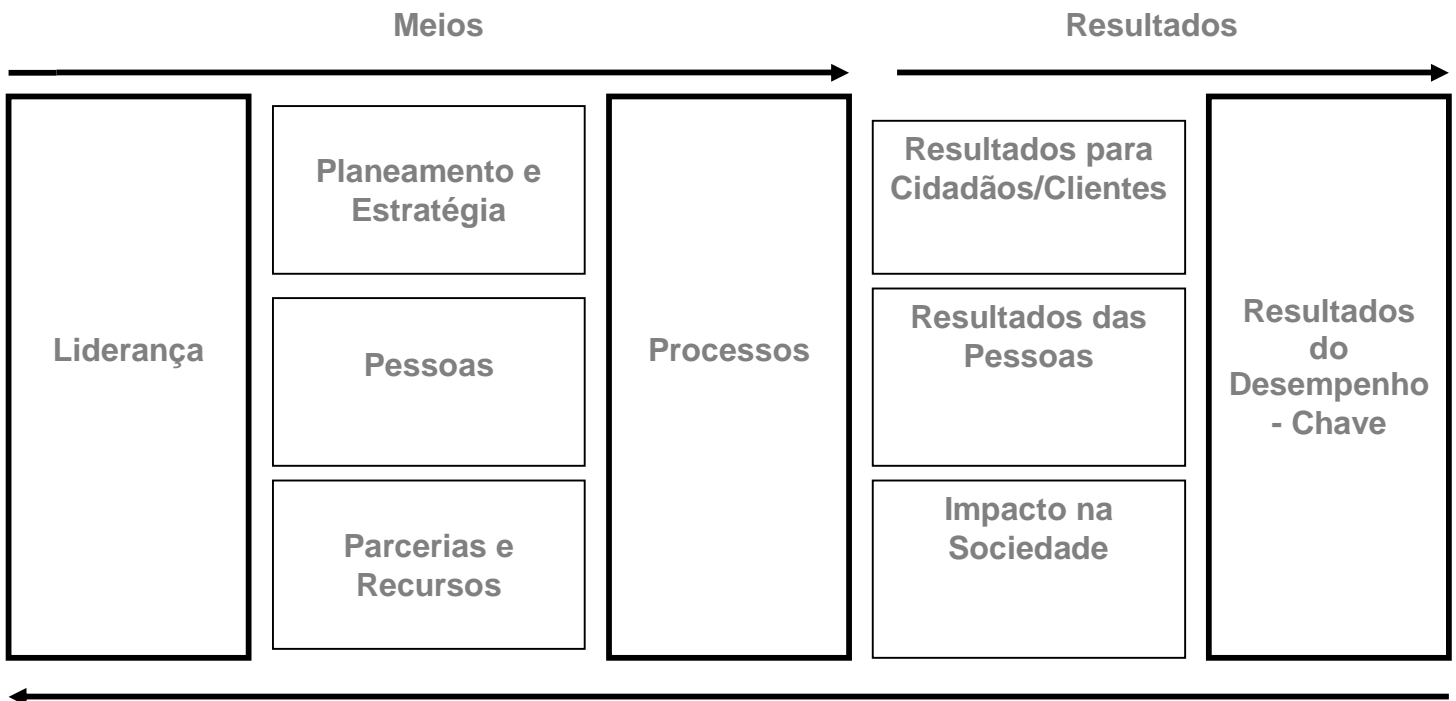


Figura 1 – Estrutura da CAF.

Este modelo, também designado de Modelo Europeu de Excelência, potencia a melhoria contínua dos meios e recursos das organizações, onde se incluem as escolas, numa óptica dos resultados a obter. Sinteticamente, passamos a enunciar o que se pretende avaliar com o modelo da CAF aplicado à *Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Serpa*:

- ✓ **Liderança** – a forma como os órgãos de gestão da escola desenvolvem e prosseguem a missão, visão e valores necessários para sustentar, a médio e longo prazo, o sucesso escolar e o compromisso com uma escola de excelência;

- ✓ **Planeamento e estratégia** – a forma como a escola define objectivos e implementa a estratégia para satisfação das partes interessadas e para o sucesso do processo ensino e aprendizagem;
- ✓ **Gestão das pessoas** – como a escola gere, desenvolve e liberta o conhecimento das pessoas e as envolve nos objectivos definidos;
- ✓ **Parcerias e gestão de outros recursos** – como a escola planeia e gere parcerias estratégicas e os outros recursos, para otimizar os resultados;
- ✓ **Gestão de processos** – como a escola concebe, melhora e gere os processos pedagógicos e administrativos para os resultados desejados;
- ✓ **Resultados orientados para os alunos** – que resultados a escola está a atingir para satisfação dos clientes/alunos /encarregados de educação;
- ✓ **Resultados orientados para as pessoas (colaboradores)** – que resultados a escola atinge em relação à satisfação dos colaboradores para os manter motivados e envolvidos nos resultados programados;
- ✓ **Impacto na sociedade** – que resultados a escola está a atingir na satisfação da comunidade onde se insere; e
- ✓ **Desempenho chave** – que resultados a escola está a atingir face à sua missão ou actividade principal (ensino e aprendizagem).

2. A equipa de Autoavaliação

A equipa interna de autoavaliação, designada pelo órgão de gestão da escola, ficou constituída pelos seguintes elementos:

Luís Manuel de Matos Barradas – Director da Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Serpa e coordenador da equipa de Auto Avaliação;

Paula Alexandra dos Santos Bento – Representante do Conselho Pedagógico;

Maria de Lurdes Correia Pato - Representante do Conselho Pedagógico;

Maria do Carmo Espadeiro Lourenço – Docente responsável pela operacionalização da Auto Avaliação

Para dar apoio a todo o processo de implementação da CAF, a *Escola Profissional de Desenvolvimento Rural* recorreu a uma equipa de consultores externos: Inês Simões e José Orvalho (que foi o representante português no *Quality Steering Group*, que criou o modelo).

Inês Margarida Cevadinha Simões, licenciada em Psicologia do Trabalho e das Organização em 2005 pela Universidade Lusíada de Lisboa. Actualmente é membro da direcção e consultora da Teamtime Consulting, estando envolvida nos seguintes projectos: Consultoria e apoio de um processo de acompanhamento de um sistema de Avaliação de Desempenho para a Etic_ Escola Técnica de Imagem e Comunicação; Consultoria num processo de Recrutamento e Selecção para o Programa de Estágios da BBDO Portugal, Agência de Publicidade; Consultoria num processo de recrutamento e selecção para um atelier de criativos a realizar na BBDO Portugal, Agência de Publicidade; Membro da equipa do Projecto de Autoavaliação – CAF – da Escola Secundária de Bocage em Setúbal, para candidatura ao *Committed to Excellence in Europe*. Outras actividades de relevo: Participação no projecto de implementação do SIADAP na Câmara Municipal de Setúbal, no âmbito na Teamtime Consulting; Participação no projecto de implementação do SIADAP na Câmara Municipal de Palmela, no âmbito na Teamtime Consulting.

José Fernando Orvalho da Silva, licenciado em Ciências Sociais e Políticas em 1974 pelo ISCSP Universidade Técnica de Lisboa. Actualmente é, igualmente, membro da direcção da Teamtime Consulting, docente universitário da UTL e ex-Director do Gabinete do Sistema Português da Qualidade, ex-Director-geral do SMA e ex-Vice-presidente do INA. Membro do Inovate Public Service Group da União Europeia que concebeu e monitoriza a CAF. Formador dos cursos para dirigentes no INA (Administração Central) e no CEFA (Administração Local). Desde 2005 que tem colaborado com a SGS e Teamtime Consulting na implementação do SIADAP Autárquico e da CAF em Escolas do Ensino Secundário e Superior.

3. Instrumentos e metodologia adoptada

O modelo de questionários lançados na *Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Serpa* resultou da adaptação simplificada do Modelo de Excelência Escolar da EFQM e de outros contributos, entretanto divulgados e elaborados pelo EIPA (*European Institute for Public Administration*) para estabelecimentos de ensino. Para além disso, teve-se em atenção o facto de ser a primeira escola pública a realizar um processo de autoavaliação – 1º semestre de 2006 e 1º semestre de 2009 – realizado pela mesma equipa de apoio externo.

O sistema de pontuação que se utilizou foi adaptado não só à realidade da Escola, como também aos seus “stakholders” (pessoal docente; pessoal não docente, alunos da formação inicial ; alunos da formação de adultos e encarregados de educação). Numa das reuniões realizadas com a equipa interna de autoavaliação e a equipa externa de consultores foi indicada a seguinte escala de pontuação:

0	1	2	3	4	5
Nada	Muito Pouco	Pouco	Bom	Muito Bom	Excelente

Figura 2 – Escala de pontuação dos questionários.

A escala de pontuação da CAF, actualmente existente, tem a preocupação de ser simples e objectiva, de forma a tornar-se perceptível e adequada à realidade dos serviços, escolas e outras entidades públicas, ainda que com transposição final dos modelos de escalas aprovados em 2006 e em obediência ao ciclo do PDCA de Deming, tradicionalmente utilizado noutros países europeus.

Para que a autoavaliação realizada com base na implementação da CAF dê origem a um diagnóstico organizacional real e fiável, é fundamental que sejam auscultados todos os actores escolares, não só o pessoal docente e não docente, os alunos da formação inicial, os alunos da formação de adultos e os encarregados de educação. Todos os grupos mencionados foram mobilizados a preencher o respectivo questionário, depois de sensibilizados e esclarecidos sobre o processo em curso e respectivos objectivos. Contudo, os questionários foram aplicados apenas a uma amostra da população total da escola, seleccionada pela equipa de avaliação interna, dada a vastidão do universo.

A metodologia utilizada na *EPDR Serpa*, que teve início em Janeiro de 2008, interrompida entre Abril e Dezembro de 2008 por razões inesperadas e de força maior, obedeceu aos seguintes passos:

1. Constituição da equipa de autoavaliação;
2. Reunião da equipa interna de autoavaliação com os consultores externos para decidir qual a melhor forma de implementar a CAF, tendo em conta a realidade desta escola;
3. Reuniões da equipa interna de autoavaliação com os consultores externos para verificação dos indicadores dos questionários, supervisionados pela equipa interna, a aplicar ao pessoal docente, pessoal não docente, alunos da formação inicial, alunos da formação de adultos e encarregados de educação;

4. Realização de uma acção de sensibilização para os representantes de cada um dos grupos acima mencionados com o objectivo de explicar a metodologia da CAF, a importância da participação responsável de cada um dos intervenientes e a apresentação dos questionários a aplicar. Esta sessão de sensibilização esteve a cargo da equipa interna de autoavaliação e da equipa externa de consultores;
5. Aplicação dos questionários aos vários intervenientes;
6. Apuramento dos resultados dos questionários; e
7. Elaboração de um diagnóstico organizacional com base nos questionários recolhidos.

3.1 Critérios de selecção da amostra

- a. Pessoal docente e não docente – A todos foram entregues questionários;
- b. Alunos da formação inicial – Todos, com resposta voluntária;
- c. Alunos do ensino de adultos – Todos, com resposta voluntária;
- d. Encarregados de educação – Enviado questionário a todos os encarregados de educação dos alunos da formação inicial.

4. Apresentação dos dados da Autoavaliação

4.1 Níveis de Participação

De um modo geral, a participação dos vários actores educativos da *EPDRS* distribui-se da seguinte forma:

- Dos 40 docentes que leccionam na escola, 39 preencheram o questionário, o que corresponde a uma percentagem de adesão de 98%, muito mais elevada face a outras experiências conhecidas;

- Do total de 16 funcionários que trabalham na escola, 15 preencheram o questionário, o que também se situa acima do habitual neste tipo de processo, ou seja, 94%;
- No que respeita aos alunos do ensino da Formação Inicial, preencheram o questionário 134 num universo de 180 alunos, o que representa uma adesão na ordem dos 74%.
- Dos 8 alunos do ensino da Formação de Adultos, responderam ao questionário 4, o que quer dizer que houve uma adesão dos mesmos na ordem dos 50%;
- Do conjunto dos 180 representantes dos encarregados de educação, 70 preencheram o questionário o que representa 39% de adesão, o que constitui um número importante e superior à média.

4.2 Pessoal Docente

4.2.1 Caracterização dos inquiridos

Os questionários elaborados para o pessoal docente tiveram em conta os 9 critérios do modelo a que todos estavam aptos a responder. Relativamente aos docentes que responderam ao questionário, foi possível fazer a sua caracterização, tendo em conta algumas dimensões. A primeira delas foi a caracterização etária, sendo que 5% dos docentes que responderam ao questionário têm mais de 46 anos, 44% dos docentes inquiridos estão na faixa etária dos 36 aos 45 anos, 38% dos docentes está entre os 24 e os 35 anos.

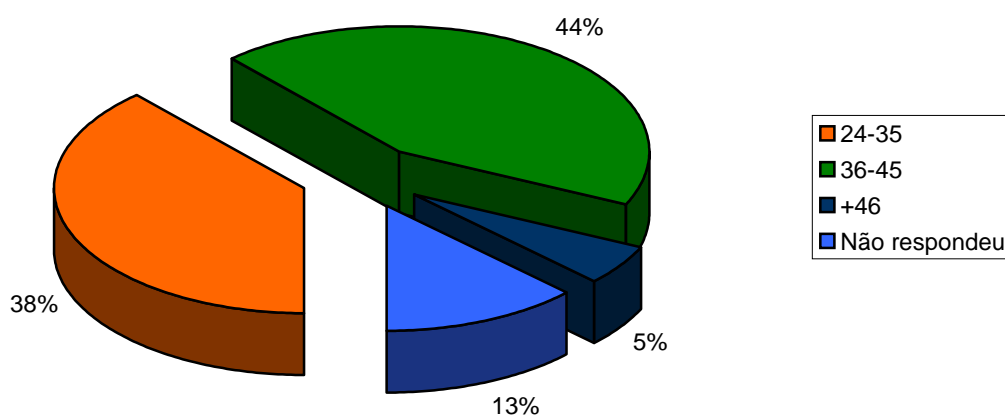


Gráfico 1– Caracterização etária do pessoal docente.

No que respeita à antiguidade na escola, verificou-se que a antiguidade dos professores que leccionam na *Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Serpa* é bastante equilibrada, tal como se pode verificar no gráfico que se segue:

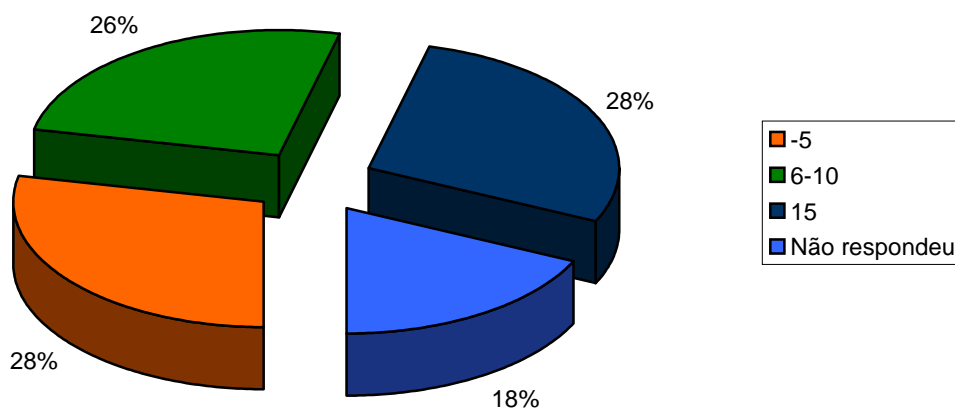


Gráfico 2 – Antiguidade dos docentes na escola.

Relativamente à distribuição por sexo dos docentes inquiridos, verificou-se que 64% são do sexo feminino e 15% são do sexo masculino.

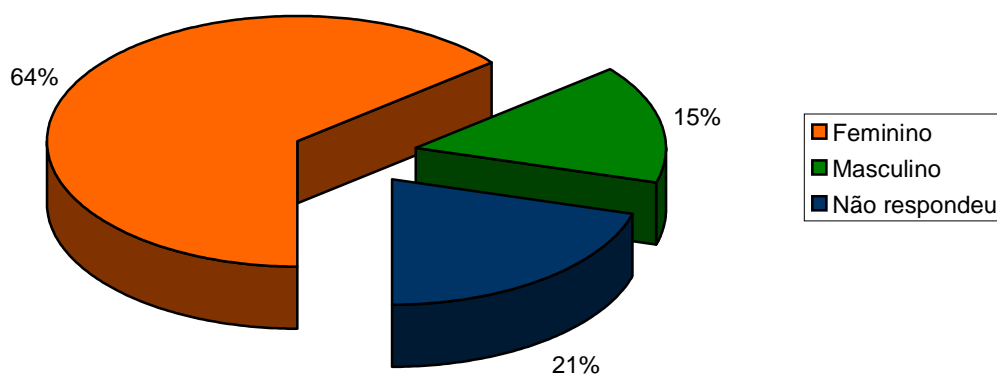


Gráfico 3 – Distribuição dos docentes por sexo.

4.2. Resultados por critério

Após a análise dos questionários preenchidos, foi possível classificar a opinião dos docentes por critério, tendo em conta a escala apresentada, anteriormente, na figura 2:

Crítérios – Pessoal docente	Média (por critério)
1. Liderança	3,29
2. Planeamento e Estratégia	3,32
3. Pessoas	3,17
4. Parcerias e Recursos	3,31
5. Processos	3,31
6. Resultados orientados para o cidadão/cliente	3,49
7. Resultados orientados para as pessoas	3,26
8. Impacto na Sociedade	3,52
9. Desempenho Chave	3,47
Média Total	3.34

Tabela 1 – Média das classificações do pessoal docente por critério.

4.3 Pessoal Não Docente

4.3.1 Caracterização dos inquiridos

Seguindo a mesma metodologia quanto aos critérios a autoavaliar, no que respeita ao pessoal não docente que respondeu, foi possível fazer a sua caracterização relativamente a duas dimensões. Do ponto de vista da caracterização etária, verificou-se que 13% dos inquiridos têm mais de 46 anos, 60% situam-se na faixa etária dos 36 aos 45 anos, a faixa etária com menos de 35 anos tem uma representatividade de 27%.

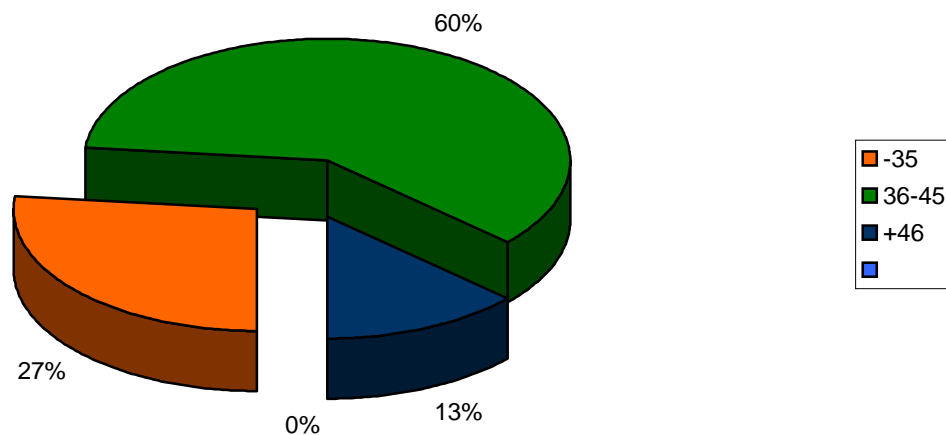


Gráfico 4 – Caracterização etária do pessoal não docente.

Quanto à segunda dimensão que esteve em análise, a distribuição por sexo do pessoal não docente, verificou-se que 60% são do sexo feminino e 40% são do sexo masculino.

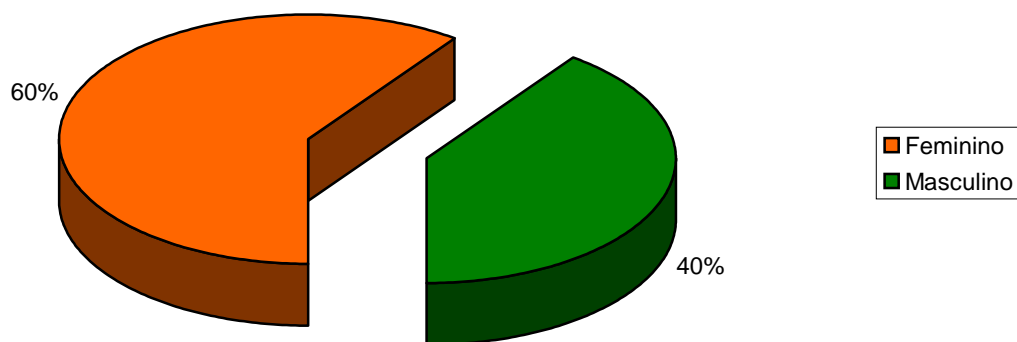


Gráfico 5 – Distribuição do pessoal não docente por sexo.

No que respeita à antiguidade na escola do pessoal não docente, verifica-se o seguinte:

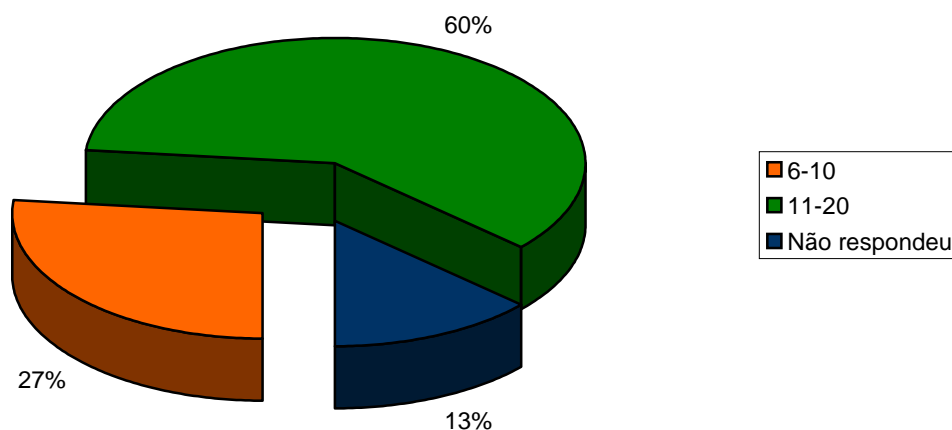


Gráfico 6 – Antiguidade do pessoal não docente na escola.

4.3.2 Resultados por critério

Após a análise dos questionários preenchidos, foi possível classificar a opinião do pessoal não docente inquirido por critério, tendo em conta a escala apresentada, anteriormente, na figura 2:

Critérios – Pessoal não docente	Média (por critério)
1. Liderança	3,18
2. Planeamento e Estratégia	3,04
3. Pessoas	3,08
4. Parcerias e Recursos	3,40
5. Processos	2,85
6. Resultados orientados para o cidadão/cliente	3,38
7. Resultados orientados para as pessoas	3,14
8. Impacto na Sociedade	3,46
9. Desempenho Chave	3,41
Média Total	3,21

Tabela 2 – Média das classificações do pessoal não docente por critério.

4.4 Alunos da Formação Inicial

4.4.1 Caracterização dos inquiridos

Relativamente aos alunos do ensino da Formação Inicial que preencheram o questionário, foi possível fazer a sua caracterização tendo em conta a distribuição por sexo e a idade. No que diz respeito à primeira dimensão em análise, verificou-se que 32% dos inquiridos são do sexo feminino e 68% são do sexo masculino.

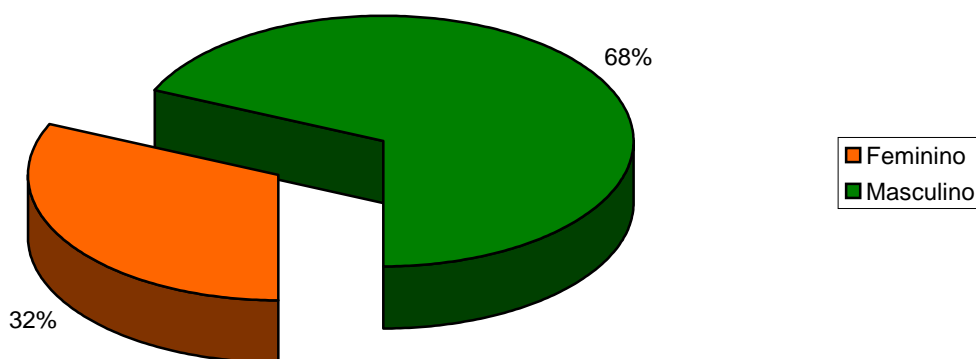


Gráfico 7 – Distribuição dos alunos do ensino da Formação Inicial por sexo.

Quanto à segunda dimensão em análise, distribuição etária dos alunos do ensino da Formação Inicial, verificou-se que 55% estão entre os 15 e os 18 anos, apenas 2% dos alunos têm entre 12 e 14 anos e 38% dos mesmos têm mais de 18 anos.

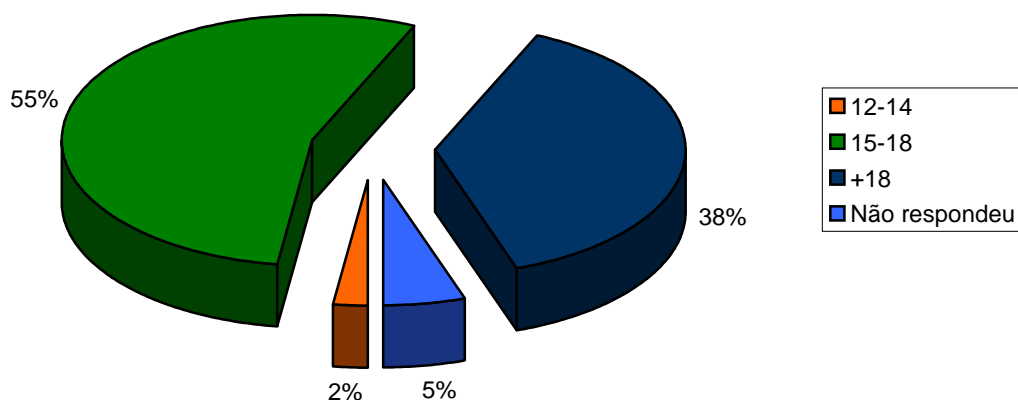


Gráfico 8 – Caracterização etária dos alunos da Formação Inicial.

4.4.2 Grau de Satisfação dos alunos da Formação Inicial

Após a análise dos questionários aplicados aos alunos da formação inicial foi possível aferir o seu grau de satisfação relativamente ao funcionamento da escola, tendo em conta indicadores como: instalações, higiene, segurança, espaços de lazer, qualidade de ensino, entre outros.

Grau de satisfação por curso– Alunos da Formação Inicial	Média
Olaria	2,7
Turismo Ambiental e Rural	3,2
CEF – Jardinagem e Espaços Verdes	2,5
Técnico de Produção Agrária.06	2,7
Técnico de Comércio.07	3,2
Técnico de Produção Agrária.07	2,8
Higiene e Segurança no Trabalho e Ambiente.08	2,2
Técnico de Produção Agrária.08	3,1
Média Total	2,5

Tabela 3 – Média do grau de satisfação global dos alunos da Formação Inicial por curso.

4.5 Alunos do ensino da Formação de Adultos

4.5.1. Caracterização dos inquiridos

No que respeita aos alunos do ensino da Formação de Adultos inquiridos, pode fazer-se a sua caracterização tendo em conta duas características, a distribuição por sexo e idade. Quanto à distribuição etária, verificou-se que todos os alunos inquiridos estão faixa etária dos 19 aos 39 anos.

A distribuição por sexo dos alunos do ensino da Formação de Adultos tem a seguinte representação, 50% dos inquiridos são do sexo masculino e 50% são do sexo feminino.

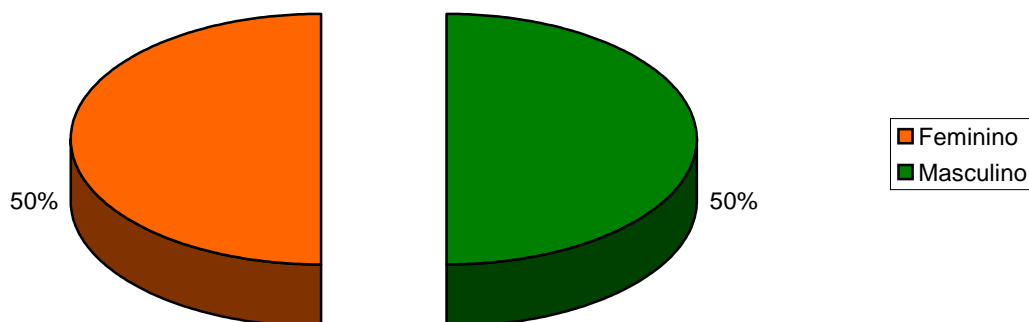


Gráfico 9 – Distribuição dos alunos do ensino da Formação de Adultos por sexo.

4.5.2 Grau de Satisfação dos alunos do ensino da Formação de Adultos

Após a análise dos questionários aplicados aos alunos do ensino da Formação de Adultos, foi possível aferir o seu grau de satisfação relativamente a vários indicadores, como por exemplo, metodologias de ensino utilizadas, oferta pedagógica existente, preparação para o mercado de trabalho, entre outros.

Grau de satisfação – Alunos da Formação de Adultos	Média
19-30	3,90
Média Total	3,90

Tabela 4 – Média do grau de satisfação global dos alunos da Formação de Adultos.

4.6 Encarregados de Educação

4.6.1 Caracterização dos inquiridos

No que respeita aos encarregados de educação, a caracterização pode ser feita a partir da distribuição por sexo e faixa etária em que se inserem. A partir da análise do gráfico, conclui-se que 63% dos inquiridos são do sexo feminino e 20% são do sexo masculino.

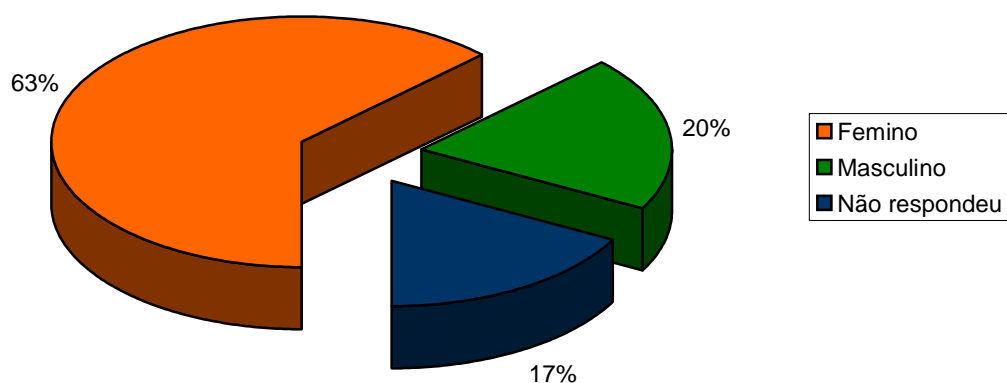


Gráfico 10 – Distribuição dos encarregados de educação por sexo.

No que respeita à distribuição dos representantes dos encarregados de educação por idade, verificou-se o seguinte:

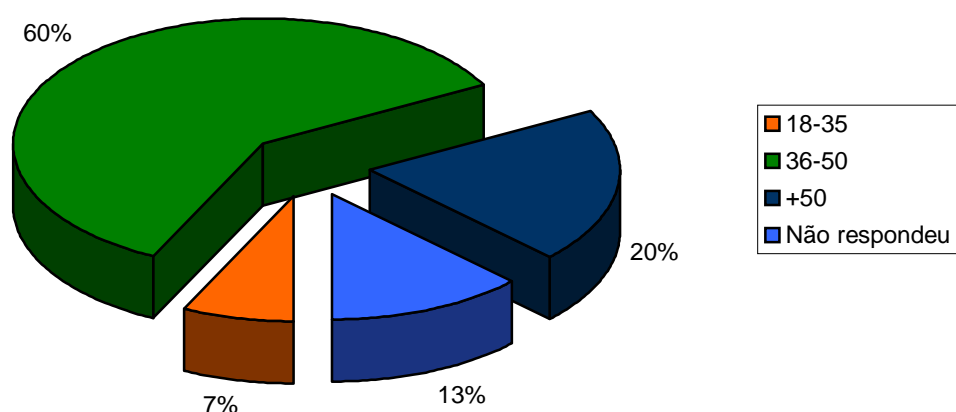


Gráfico 11 – Distribuição dos encarregados de educação por idade.

4.6.2 Grau de Satisfação dos encarregados de educação

Após a análise dos questionários aplicados aos encarregados de educação, foi possível aferir o seu grau de satisfação relativamente ao funcionamento da escola, tendo em conta indicadores como por exemplo, apoio pedagógico, segurança, parcerias entre pais e professores, comunicação e informação entre pais e professores, entre outros.

Grau de satisfação – Encarregados de educação	Média
18-35	3,8
36-50	3,5
+50	3,7
Média Total	3,6

Tabela 5 – Média do grau de satisfação global dos encarregados de educação.

5. Resultados Escolares na EPDRS

Os dados relativos a esta questão foram fornecidos pela EPDRS e serão aqui analisados tendo em conta duas realidades distintas: taxas de sucesso escolar relativamente à conclusão dos ciclos de formação nos anos lectivos de 2006/2007, 2007/2008 e 2008/2009 e taxas de empregabilidade nos respectivos anos lectivos.

Os resultados escolares que serão apresentados constituem evidências que poderão ser analisadas e avaliadas.

Relativamente à taxa de sucesso escolar no ano lectivo de 2006/2007 verificou-se que dos 161 alunos inscritos 94,59% destes terminaram com sucesso o seu ciclo de formação.

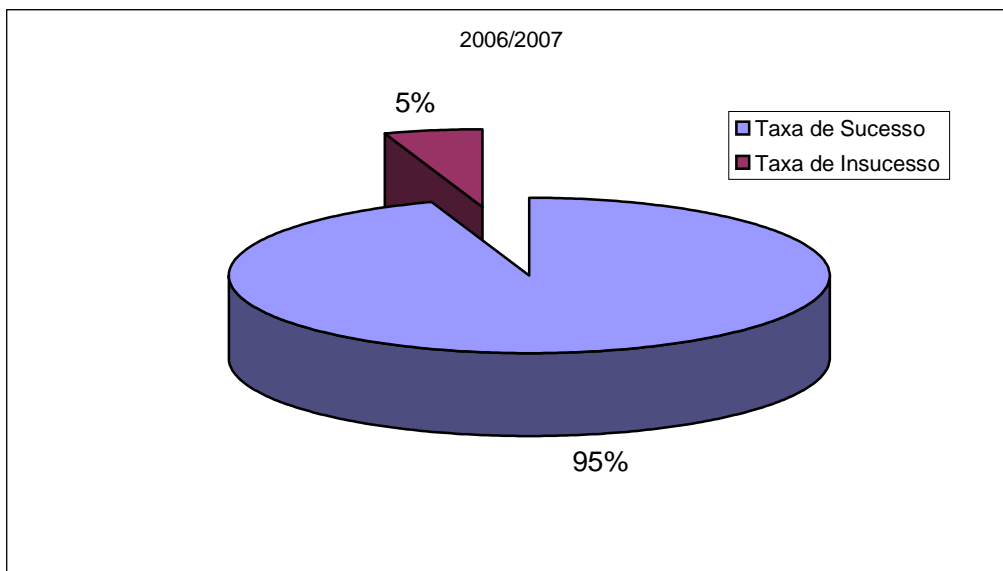


Gráfico 12 – Taxa de sucesso escolar 2006/2007.

Relativamente à taxa de sucesso escolar dos 163 alunos que frequentaram a EPDRS no ano lectivo de 2007/2008, verificou-se o seguinte:

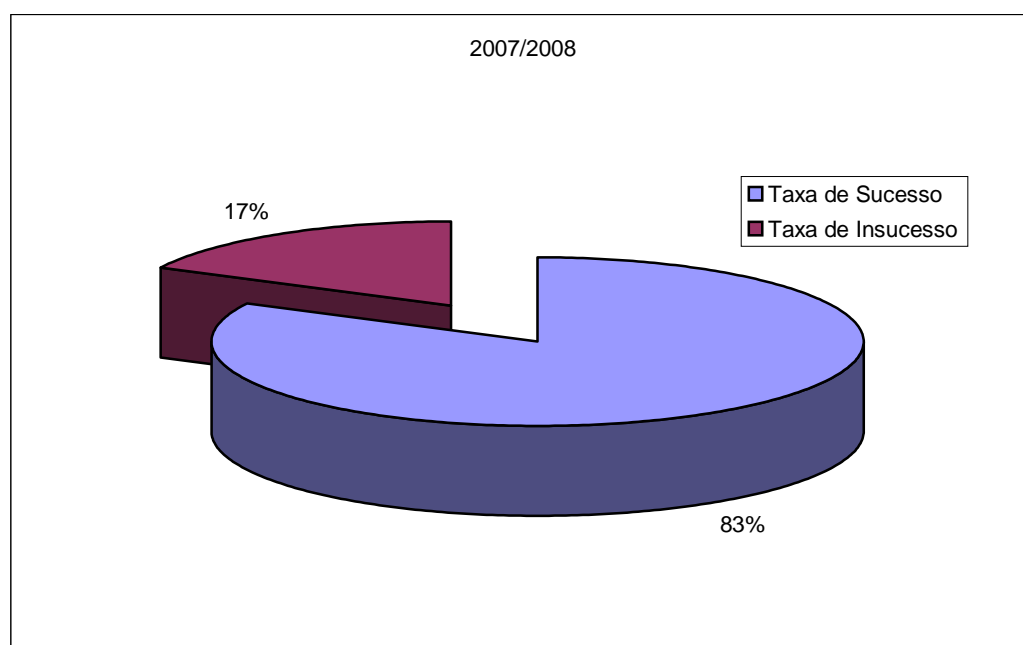


Gráfico 13 – Taxa de sucesso escolar 2007/2008.

No que diz respeito ao ano lectivo de 2008/2009 verificou-se uma ligeira subida relativamente ao ano lectivo anterior, ou seja, no final do ciclo de formação do presente ano a EPDRS teve uma taxa de sucesso escolar de 85% dos seus 166 alunos.

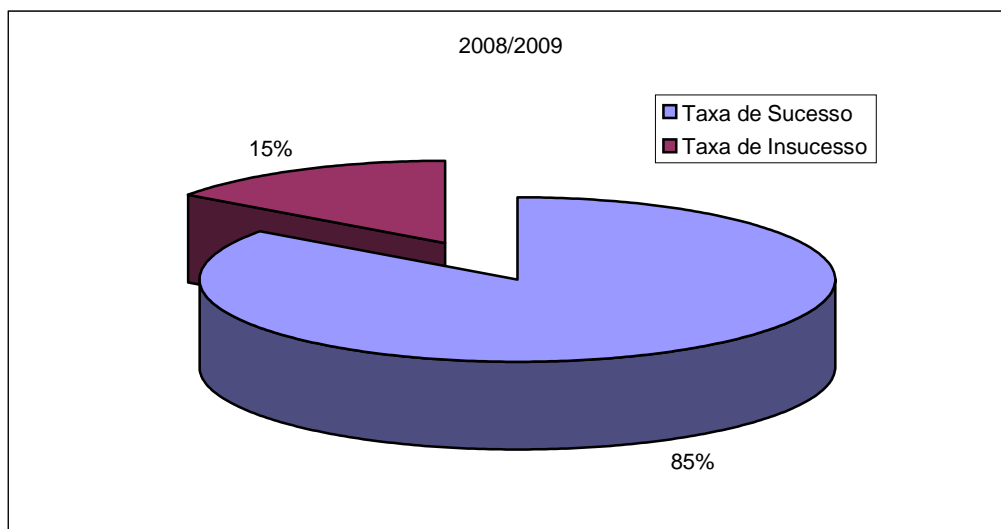


Gráfico 14 – Taxa de sucesso escolar 2008/2009.

No gráfico que se segue pode fazer-se a comparação do sucesso escolar nos últimos três anos lectivos, de onde se conclui que o ano lectivo de 2006/2007 foi o de maior aproveitamento, do mesmo modo que se verifica que o ano lectivo de 2007/2008 apresenta valores um pouco mais baixos, ainda que muito bons, e no presente ano lectivo já se verificou uma ligeira subida no sucesso escolar dos alunos.

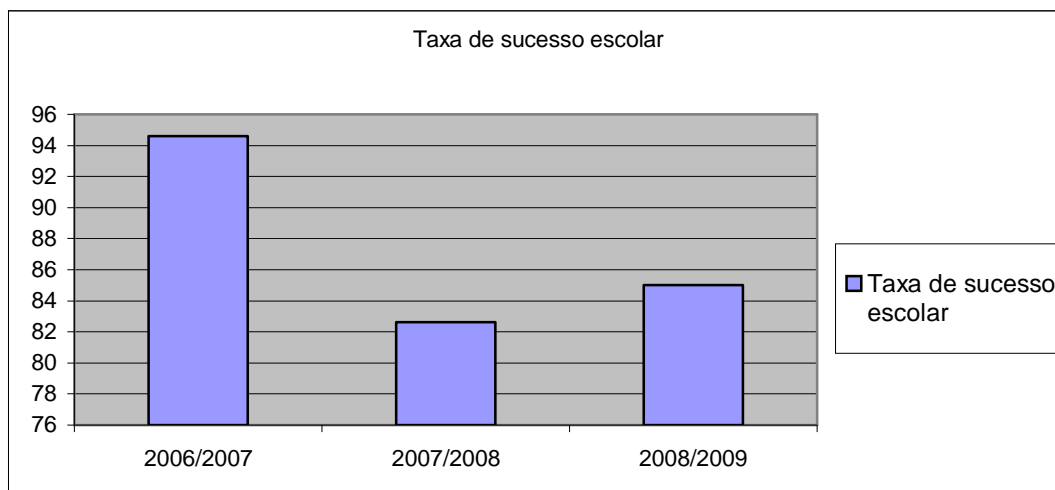


Gráfico 14 – Comparação da taxa de sucesso escolar nos três anos lectivos.

O outro dado que esteve em análise diz respeito à taxa de empregabilidade dos alunos da EPDRS nos anos lectivos acima referidos. Sendo que estão incluídos nestes dados os valores referentes ao prosseguimento de estudos.

No que diz respeito ao ano lectivo de 2006/2007 verificou-se que cerca de 77% dos 161 alunos conseguiram emprego ou prosseguiram os seus estudos.

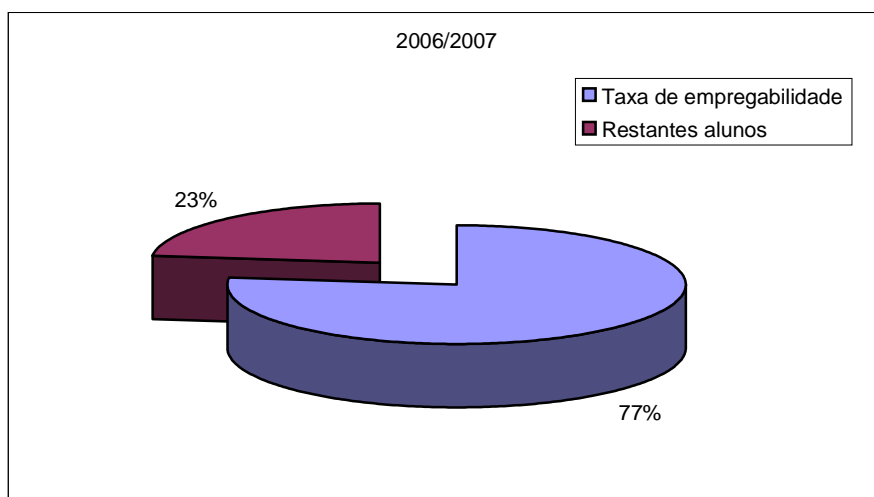


Gráfico 15 – Taxa de empregabilidade no ano lectivo de 2006/2007.

Relativamente ao ano lectivo de 2007/2008 verificou-se que cerca de 65% dos 163 alunos conseguiram um emprego ou prosseguiram os estudos.

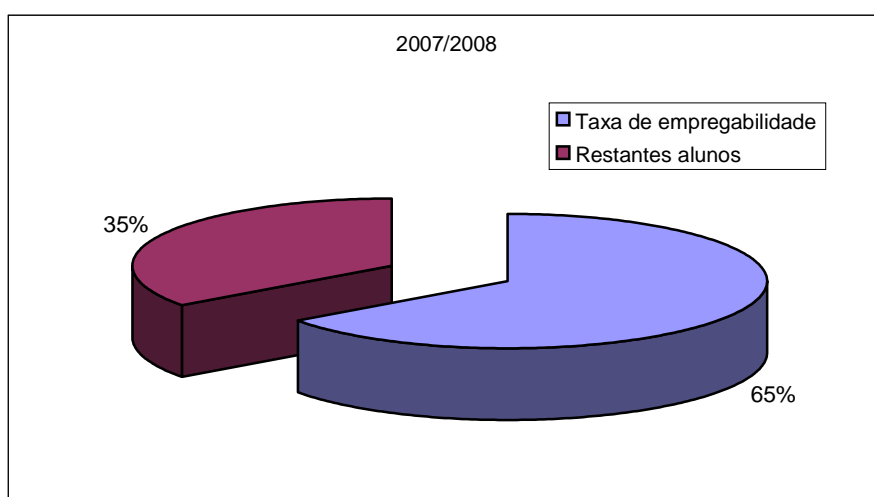


Gráfico 16 – Taxa de empregabilidade no ano lectivo de 2007/2008.

No ano lectivo de 2008/2009 a taxa de empregabilidade sobe consideravelmente, ou seja, no presente ano lectivo a taxa de empregabilidade aponta para os 74%.

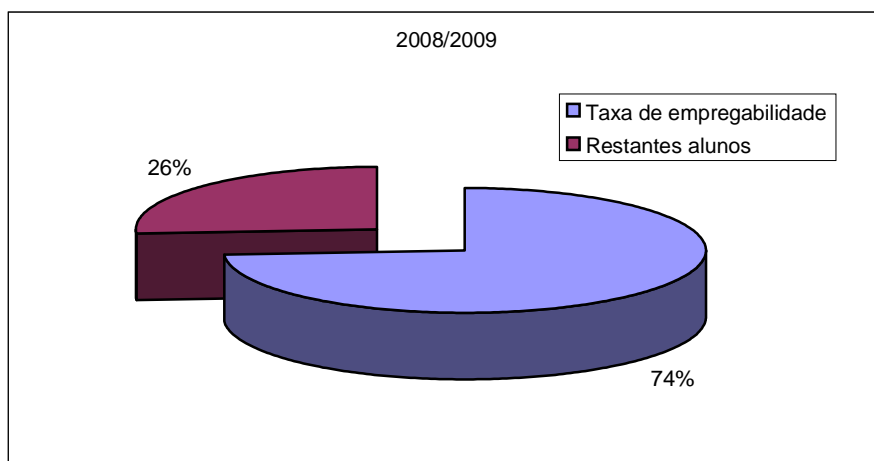


Gráfico 17 – Taxa de empregabilidade no ano lectivo de 2008/2009.

No gráfico que se segue pode fazer-se a comparação dos valores da empregabilidade nos últimos três anos lectivos, de onde se conclui que o ano lectivo de 2006/2007 foi o ano em que mais alunos conseguiram emprego ou continuaram os seus estudos, do mesmo modo que se verifica que o ano lectivo de 2007/2008 apresenta uma taxa de empregabilidade um pouco mais baixa, no presente ano lectivo o números de alunos empregados ou em prosseguimento de estudos aumentou bastante apresentando valores na ordem nos 74%.

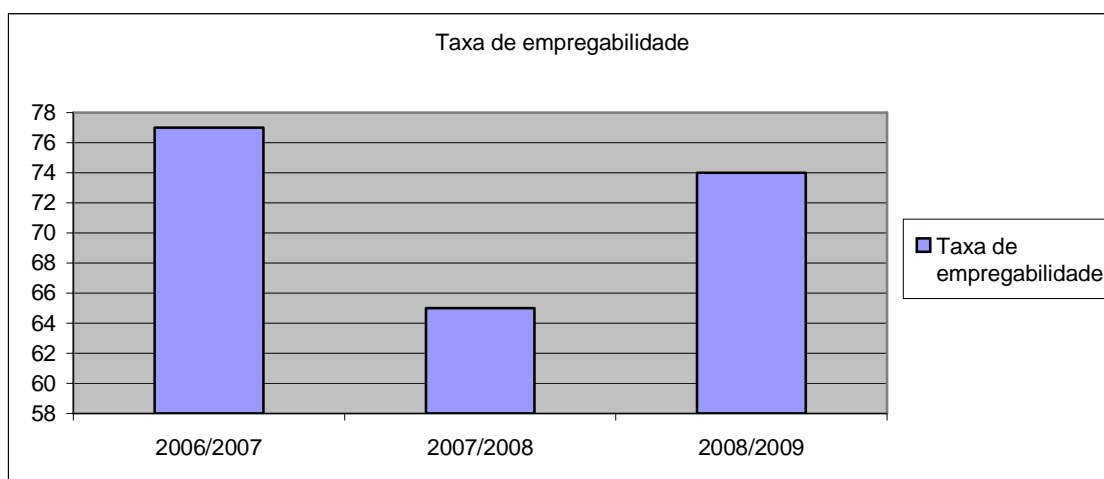


Gráfico 18 – Comparação da taxa de empregabilidade nos últimos três anos.

6. Diagnóstico Organizacional da Escola Profissional de Desenvolvimento Agrário de Serpa

6.1 Considerações gerais

Numa primeira leitura e análise dos quadros e gráficos anteriormente apresentados, somos levados a concluir os seguintes pontos de maior relevo:

- a) O apuramento dos questionários a alunos, encarregados de educação, pessoal docente e não docente revela uma homogeneidade apreciável e pouco habitual, principalmente se tivermos em conta os resultados evidenciados em 2006, os frequentes hiatos entre docentes e não docentes, e as diferentes expectativas entre escolas, alunos e encarregados de educação;
- b) Esta homogeneidade de resultados permite concluir que se trata de uma verdadeira comunidade escolar, que podendo melhorar em vários aspectos, revela um trabalho anterior consistente, pois só assim seriam possíveis resultados tão semelhantes, transmitidos por grupos com interesses diferentes. A comparação que no ponto seguinte se faz da autoavaliação de 2006 e a do corrente ano, demonstra, de forma objectiva, como a implementação das muitas das medidas de melhoria propostas no primeiro ano referido, possibilitou a melhoria significativa dos resultados no corrente ano, com uma dedicação e esforço de louvar, por parte da Direcção, professores e não docentes desta Escola;
- c) Considerando, ainda, uma aproximação forte entre os valores apurados quanto à gestão dos meios e aos resultados apurados, somos levados a concluir que os objectivos definidos pelos órgãos de gestão da escola e a estratégia implementada apresentam elevada coerência e um alinhamento digno de apreço;
- d) As medidas de melhoria que se apresentam, apenas constituem aspectos a aperfeiçoar no caminho sem fim da excelência escolar e educacional.

6.2 Resultados finais e medidas de melhoria a implementar

De acordo com os resultados apurados e numa transposição para a actual grelha de avaliação da CAF (versão 2006), a *Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Serpa* tem uma média final e global de avaliação pela comunidade escolar de 3,24 a que corresponde um posicionamento de PDC – *actuação planeada, implementação coerente e revista com a introdução de medidas de melhoria*. – *Se acrescentarmos os valores apurados para os Resultados de Desempenho escolar (4.00), esse valor é elevado para os 3,61 e uma posição de 65 pontos numa escala de 0 a 100 do Ciclo de PDCA.*

Como a excelência se traduz na busca incessante da melhoria contínua, sempre necessária e importante para uma adequação perfeita da escola ao meio ambiente e às necessidades da sociedade que serve, passa-se a elencar, por critério da CAF, os pontos fortes detectados e os aspectos de melhoria a implementar. Dado o bom resultado parcelar e global apurado, fomos levados a elevar os parâmetros de avaliação. Assim, após leitura, análise e interpretação cruzada dos resultados, utilizaram-se os seguintes pontos de referência:

- ✓ Pontos prioritários de melhoria – todos os que no apuramento dos questionários apresentam valores inferiores a 2,75 (planeado e implementado, mas susceptível de introduções de melhoria);
- ✓ Situação normal e com tendência de melhoria com a implementação do Plano de Melhorias resultante das medidas anteriores – 2,76 a 3,20 (planeado, implementado e avaliado);
- ✓ Pontos fortes a manter e a dar consistência – todos os que no respectivo apuramento apresentam valores superiores a de 3,21 (planeado, implementado, avaliado e com introdução de melhorias).

Tabela dos pontos fortes e aspectos a melhorar, por critério:

Pontos fortes	Aspectos a melhorar
<p style="text-align: center;"><u>Liderança</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientações, objectivos e estratégia definidas e compreendidas; • Elaboração do Projecto Educativo, Plano Anual de Actividades e Regulamento Interno nos momentos devidos; • Avaliação regular dos instrumentos de gestão da escola; • Abertura dos órgãos de gestão da escola para a resolução dos problemas; • Imagem da escola junto da comunidade escolar e sociedade. 	<p style="text-align: center;"><u>Liderança</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reforçar a preparação, divulgação e participação dos alunos e encarregados de educação no que concerne ao Projecto Educativo e Plano Anual de Actividades, com especial destaque para os alunos da formação de adultos; • Fomentar a participação do pessoal não docente nos mecanismos de tomada e conhecimento das decisões, melhorando os mecanismos de comunicação interna da Escola – Plano de Comunicação Interno.
<p style="text-align: center;"><u>Planeamento e estratégia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeamento e estratégia definidas após análise de resultados anteriores; • Coordenação e cooperação entre os órgãos de gestão da escola; • Identificação permanente das causas que podem perturbar o sucesso escolar; • Adopção de estratégias em função das inovações externas e necessidades de mudança interna. 	<p style="text-align: center;"><u>Planeamento e estratégia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar os meios informáticos nos mecanismos de gestão e no apoio à acção educativa; • Criar uma bateria de indicadores de qualidade dos diversos processos da escola; • Englobar no Plano de Comunicação Interno a divulgação e explicação do Plano de Actividades e da Estratégia delineada.

<p style="text-align: center;"><u>Gestão de pessoas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento, participação do pessoal docente na gestão e funcionamento da escola; • Forte disponibilidade dos directores de turma e pessoal docente para apoio aos alunos; • Boa planificação e participação das aulas, reconhecida pelos alunos; • Relação professor aluno facilitadora do processo de ensino e aprendizagem; • Reconhecida conciliação de interesses entre vida pessoal e profissional do pessoal docente e não docente da escola; • Conhecimento, por parte do pessoal docente e não docente, do Plano de Emergência da escola. 	<p style="text-align: center;"><u>Gestão de pessoas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhorar os mecanismos de fixação de objectivos e enquadrá-lo no processo de gestão global da Escola; • Definir um plano de formação adequado ao pessoal docente e não docente da Escola; • Analisar com maior profundidade as causas de desmotivação das pessoas.
<p style="text-align: center;"><u>Parcerias e outros recursos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • As parcerias com outras entidades estão estabelecidas para facilitar alcançar os objectivos definidos; • As parcerias e a comunicação com alunos e encarregados de educação revelam-se muito boas e fáceis; • Sistema de sinalética eficaz; • Boa conservação do edifício; • Os recursos tecnológicos de apoio ao aluno e encarregados de educação são eficazes; • A Biblioteca tem sido um instrumento fundamental para docentes e alunos. 	<p style="text-align: center;"><u>Parcerias e outros recursos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhorar os espaços dedicados à prática desportiva e de lazer dos alunos; • Melhorar a climatização de alguns dos espaços consagrados às aulas; • Analisar as causas das reclamações dos alunos quanto ao serviço de refeitório e cafetaria, procurando reforçar a sua qualidade; • Melhorar as condições de higiene dos espaços sanitárias; • Reciclar adequadamente os resíduos.

<p><u>Resultado no cliente (aluno)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Os alunos e respectivos encarregados de educação mostram satisfação na frequência desta escola; • Os alunos reconhecem os professores como promotores de aprendizagens; • O corpo docente mostra disponibilidade para esclarecimentos de dúvidas aos alunos; • O corpo docente desenvolve metodologias inovadoras e facilitadoras de aprendizagem; • A participação dos encarregados de educação na vida da escola é relevante, apesar dos problemas de localização geográfica; • A imagem que docentes, não docentes, encarregados de educação e alunos formulam da escola na comunidade e na sociedade é positiva. 	<p><u>Resultado no cliente (aluno)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a oferta pedagógica/formativa da escola para os alunos do ensino , ainda que tendo em conta a sua frequência diminuta dado a localização da Escola e caracterização social e etária da população.
<p><u>Resultado nas pessoas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • A autonomia e responsabilização concedida ao pessoal docente é um factor de envolvimento e de motivação; • Boas relações de apoio e de cooperação entre órgãos de gestão e pessoal docente e não docente; • A relação pessoal docente e alunos é estimulante e facilitador do sucesso escolar. 	<p><u>Resultado nas pessoas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um Plano de Formação com base nas competências a desenvolver junto do corpo docente e do pessoal não docente da Escola.

<u>Desempenho escolar</u>	<u>Desempenho escolar</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento de muito bons resultados escolares por parte de toda a comunidade escolar; • Taxas de sucesso muito satisfatórias, superiores aos 80%. 	

As recomendações de melhoria contínua na senda da excelência não inviabilizam que, pelos resultados obtidos e respectivos valores, se destaquem alguns aspectos que merecem ser valorizados:

- ✓ A **liderança** da Escola mostra consistência e solidez, com objectivos bem definidos e que potenciam uma avaliação positiva em termos de Organização e de Gestão da *EPDRS*;
- ✓ A escola recolhe e analisa os **resultados** do seu desempenho junto dos alunos e prepara todos os instrumentos de gestão, com base nos resultados dos anos lectivos anteriores, o que facilita o Processo Pedagógico e os Resultados finais;
- ✓ Toda a comunidade escolar reconhece a boa **organização e a boa gestão** da escola, traduzida no seu bom relacionamento e participação com os órgãos de gestão e os resultados pedagógicos obtidos;
- ✓ A manutenção de muito bons resultados ao longo dos anos, revela uma forte **capacidade de auto-regulação** e de auto-sustentação numa constante melhoria dos processos de trabalho que tenham incidência na educação dos alunos;

- ✓ O grau de satisfação de alunos, encarregados de educação, pessoal docente e não docente permite constatar uma boa **prestação do serviço educativo**, devendo caminhar-se para a definição de indicadores de qualidade que permitam a sua medida exacta.

Tendo sido esta a presente autoavaliação realizada na *EPDRS*, e as medidas e melhoria implementadas entre 2006-2009, recomendam-se sete acções prioritárias de melhoria, a desenvolver a partir do próximo ano lectivo:

Recomendação 1 – Conceber e implementar um Plano de Comunicação que envolva docentes, não docentes, alunos e encarregados de educação, para dar conhecimento e fazer uma avaliação do Projecto Escola em vigor e proceder à elaboração do próximo Projecto, a partir do ano lectivo de 2010/11;

Recomendação 2 – Proceder ao levantamento de necessidades de desenvolvimento de competências junto do pessoal docente e não docente, no sentido de elaborar um Plano de Formação, a ser realizado em conformidade com os recursos financeiros da Escola

Recomendação 3 – Realizar reuniões frequentes, em função da época e das decisões a tomar, que envolva a Direcção, os docentes e os não docentes, no sentido de manter a comunidade escolar informada dos problemas e decisões tomadas, garantindo um maior sentimento de pertença e de identificação com a Escola;

Recomendação 4 – Mapear os processos administrativos existentes na Secretaria, no sentido dos melhorar, informatizar e desburocratizar, garantindo um funcionamento e gestão com maior reforço da transversalidade das questões aí tratadas;

Recomendação 5 – Ainda que dependente de entidades terceiras – Ministério e DREE – desenvolver esforços para melhorar as instalações desportivas e de lazer dedicadas aos alunos;

Recomendação 6- Ainda que já estando planeada ser iniciada em Setembro do corrente ano, deve mencionar-se a necessidade de desenvolver uma acção de melhoria do “site” da Escola, quer em termos de conteúdos informativos, quer em termos de prestação de serviços “online”, destacando a possibilidade de matrículas electrónicas e a afixação de notas electrónicas;

Recomendação 7 – Dada a consciência da Direcção e restante pessoal da Escola na importância da Qualidade na vertente da gestão e sucesso pedagógico dos alunos, e tendo em conta os progressos constatados entre 2006 e 2009, recomenda-se a candidatura da *EPDRS* ao Committed to Excellence in Europe, junto da Associação Portuguesa para a Qualidade – APQ – para consolidar e premiar os esforços realizados por todos ao longo destes três últimos anos (recorda-se que a candidatura a este nível de reconhecimento externo e independente, exige, no mínimo, o desenvolvimento de 3 medidas de melhoria com impacto na gestão e resultados da Escola). Qualquer uma das recomendações atrás referidas, cabem neste ponto.

7 – Comparação dos resultados das autoavaliações CAF realizadas entre 2006 e 2009

Como já referimos anteriormente, a *Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Serpa* será a primeira ou das primeiras, a realizar duas autoavaliações no curto espaço de três anos. O primeiro processo de autoavaliação, realizada em 2006, resultou na deliberação e vontade do Presidente do Conselho Executivo da *EPDRS*, agora Director da Escola, em diagnosticar os problemas existentes, através dum modelo estruturado e internacionalmente aceite pelos países da União Europeia, a CAF, após frequência do Curso de Valorização do Pessoal Docente, realizado em Beja, nesse mesmo ano. Havia, então, da parte do actual Director, uma consciência sobre a necessidade de ouvir as partes interessadas e detectar as medidas de melhoria a implementar para garantir maior qualidade na gestão da Escola e no seu relacionamento com os restantes membros da comunidade escolar. Realizada no 1º semestre de 2006, a autoavaliação revelou lacunas importantes, cujas conclusões apenas serviram para evidenciar e servir de base ao trabalho que se desenvolveu posteriormente. O segundo processo de autoavaliação, a que se reporta este Relatório, tinha como objecto avaliar até que ponto as medidas tomadas tinham atingido um resultado positivo e permitir a consolidação do caminho seguido.

Considerando que alguns docentes e alguns alunos envolvidos no processo de 2006 não terão sido os mesmos que estiveram envolvidos no processo de autoavaliação de 2009, importa considerar que o pessoal não docente é o mesmo e que alguns encarregados de educação também o são. Por outro lado, a vertente quantitativa da amostra é em tudo semelhante, sendo que no corrente ano tivemos a adesão de mais 16 docentes (23 – 38), número idêntico de adesão do pessoal não docente (16 – 15), maior número de participações dos alunos (118 – 138) e idêntico valor no que se reporta a encarregados de educação (71 – 70).

Vejamos alguma tabelas, cujos valores numéricos falam por si e de forma mais elucidativa que muitas palavras. A primeira tabela reporta-se à avaliação interna do pessoal docente e do pessoal não docente, a nível global:

AA do pessoal docente 2006-2009	AA do pessoal não docente 2006-2009
Média global dos critérios da CAF – 30,0 e 70,9	Média global dos critérios da CAF – 15,3 e 63,1

Autoavaliação global, englobando a comunidade escolar (docentes, não docentes, alunos e encarregados de educação):

Autoavaliação CAF 2006	Autoavaliação CAF 2009
44,5	65,7

O valor de 2006 é substancialmente superior aos valores apurados junto do pessoal docente e não docente da Escola, uma vez que o grau de satisfação de alunos e encarregados de educação fez disparar o resultado final, o que reflecte que os principais problemas detectados eram internos e havia a preocupação de não prejudicar ou deixar transparecer esses problemas para os membros da externos da comunidade escolar. Vejamos, ainda, a evolução constatada ao nível da comunidade escolar, com base nos 9 critérios do Modelo de Excelência – CAF - utilizado:

Critério da CAF	Valor apurado 2006	Valor apurado 2009
Liderança	39,8	64,5
Planeamento e estratégia	34,6	63,6
Gestão de pessoas	35,2	62,4
Parcerias e gestão recursos	52,9	67,7
Gestão por processos	39,4	61,7
Satisfação alunos e EE	59,6	69,0
Satisfação das pessoas	38,0	64,1
Impacto na sociedade	52,2	69,7
Desempenho chave Escola	46,6	69,9
Avaliação global	44,5	65,7

Destaca-se a subida homogénea em todos os critérios (média de 20 pontos na escala de 0 a 100, o que permite concluir que o processo de melhoria desencadeado teve uma visão sistémica e global do universo escolar.

Uma vez que em 2006 ainda não estava em vigor o novo modelo de tabelas da CAF, utilizando na altura uma escala de 0 a 5 e agora, para permitir retratar melhor a evolução de cada organização, para uma aproximação gradual ao Modelo de Excelência Europeu e para permitir uma co-relação directa com o Ciclo de Melhoria Contínua ou Roda de Deming, se utilizar uma tabela com valores intercalares que cobrem a escala de 0 a 100, convém identificar o que cada posição significa, ainda que em termos sintéticos. De recordar que neste estudo, e para comparação com as conclusões de 2006, realizou-se a conversão dos primeiros valores (2006) para a tabela agora em vigor e utilizada já neste ano. Vejamos, então, o significado de cada posicionamento:

	Significado de cada posicionamento	Intervalo	Antigo valor
	Nada avaliado, nada implementado ou nada conseguido	0 - 10	0
Plan	Consciência de planejar algumas medidas de melhoria, com resultados nulos ou pouco significativos	11 - 30	1
Do	Planeadas e implementadas algumas medidas melhoria, com resultados ainda fracos	31 - 50	2
Check	Implementadas e avaliadas medidas de melhoria, com resultados positivos	51 - 70	3
Act	Implementadas, avaliadas e melhoradas as iniciativas de melhoria com resultados sustentados	71 - 90	4
PDCA	Cumprimento completo do ciclo de Deming – PDCA – passando a Escola a ser um organismo de excelência, com resultados que servem de exemplo	91 - 100	5

A presente autoavaliação, ao atingir uma média global de 65,7 – PDC – revela um incremento significativo relativamente à autoavaliação realizada três anos antes de 44,5 – PD e permite constatar uma melhoria significativa, graças a muitas medidas nos domínios da Liderança (organização e gestão escolar), dos Processos e na Relação Pedagógica entre doentes e alunos. A continuação deste processo de aposta na melhoria contínua, permitirá e tendo em conta o entusiasmo verificado junto da Direcção e restante pessoal da *EPDRS*, atingir o Act (PDCA), ou seja, uma avaliação superior a 71 pontos.

Anexos

(Questionários; Carta aos E.E; Sugestões)