

AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS

Relatório

Agrupamento de Escolas de Alhandra, Sobralinho e S. João dos Montes VILA FRANCA DE XIRA

18 a 20
fevereiro
2013

Área Territorial de Inspeção
de Lisboa e Vale do Tejo

1 – INTRODUÇÃO

A [Lei n.º 31/2002](#), de 20 de dezembro, aprovou o sistema de avaliação dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, definindo orientações gerais para a autoavaliação e para a avaliação externa. Neste âmbito, foi desenvolvido, desde 2006, um programa nacional de avaliação dos jardins de infância e das escolas básicas e secundárias públicas, tendo-se cumprido o primeiro ciclo de avaliação em junho de 2011.

A então Inspeção-Geral da Educação foi incumbida de dar continuidade ao programa de avaliação externa das escolas, na sequência da proposta de modelo para um novo ciclo de avaliação externa, apresentada pelo Grupo de Trabalho ([Despacho n.º 4150/2011](#), de 4 de março). Assim, apoiando-se no modelo construído e na experimentação realizada em doze escolas e agrupamentos de escolas, a Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC) está a desenvolver esta atividade consagrada como sua competência no [Decreto Regulamentar n.º 15/2012](#), de 27 de janeiro.

O presente relatório expressa os resultados da avaliação externa do [Agrupamento de Escolas de Alhandra, Sobralinho e S. João dos Montes – Vila Franca de Xira](#), realizada pela equipa de avaliação, na sequência da visita efetuada entre 18 e 20 de fevereiro de 2013. As conclusões decorrem da análise dos documentos fundamentais do Agrupamento, em especial da sua autoavaliação, dos indicadores de sucesso académico dos alunos, das respostas aos questionários de satisfação da comunidade e da realização de entrevistas.

Espera-se que o processo de avaliação externa fomente e consolide a autoavaliação e resulte numa oportunidade de melhoria para o Agrupamento, constituindo este documento um instrumento de reflexão e de debate. De facto, ao identificar pontos fortes e áreas de melhoria, este relatório oferece elementos para a construção ou o aperfeiçoamento de planos de ação para a melhoria e de desenvolvimento de cada escola, em articulação com a administração educativa e com a comunidade em que se insere.

A equipa de avaliação externa visitou a escola-sede do Agrupamento, as escolas básicas de Á-dos-Loucos, Alhandra n.º 1 e do Sobralinho e os jardins de infância de Alhandra e dos Cotovios.

A equipa regista a atitude de empenhamento e de mobilização do Agrupamento, bem como a colaboração demonstrada pelas pessoas com quem interagiu na preparação e no decurso da avaliação.

ESCALA DE AVALIAÇÃO

Níveis de classificação dos três domínios

EXCELENTE – A ação da escola tem produzido um impacto consistente e muito acima dos valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. Os pontos fortes predominam na totalidade dos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais consolidadas, generalizadas e eficazes. A escola distingue-se pelas práticas exemplares em campos relevantes.

MUITO BOM – A ação da escola tem produzido um impacto consistente e acima dos valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. Os pontos fortes predominam na totalidade dos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais generalizadas e eficazes.

BOM – A ação da escola tem produzido um impacto em linha com os valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. A escola apresenta uma maioria de pontos fortes nos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais eficazes.

SUFICIENTE – A ação da escola tem produzido um impacto aquém dos valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. As ações de aperfeiçoamento são pouco consistentes ao longo do tempo e envolvem áreas limitadas da escola.

INSUFICIENTE – A ação da escola tem produzido um impacto muito aquém dos valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. Os pontos fracos sobrepoem-se aos pontos fortes na generalidade dos campos em análise. A escola não revela uma prática coerente, positiva e coesa.

O relatório do Agrupamento e o eventual contraditório apresentado(s) no âmbito da [Avaliação Externa das Escolas 2012-2013](#) serão disponibilizados na [página da IGEC](#).

2 – CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

O Agrupamento de Escolas de Alhandra, Sobralinho e S. João dos Montes, criado em 2003, localiza-se no concelho de Vila Franca de Xira. A designação da unidade orgânica contempla a toponímia de três freguesias daquele concelho por ser aí que se situam os estabelecimentos de educação e ensino que o compõem: os jardins-de-infância de Alhandra e dos Cotovios, as escolas básicas de À-dos-Loucos, de Alhandra n.º 1 e n.º 2, dos Cotovios, do Sobralinho e Soeiro Pereira Gomes, escola-sede.

Frequentam o Agrupamento 1330 crianças/alunos: 87 na educação pré-escolar (quatro grupos), 551 no 1.º ciclo do ensino básico (26 turmas, das quais 18 a funcionar em regime duplo), 285 no 2.º (13 turmas), 393 no 3.º (18 turmas) e 14 no curso de educação e formação, tipo 2, de Jardinagem e Espaços Verdes. A oferta formativa disponibilizada abarca ainda turmas com percurso curricular alternativo, no 3.º ciclo do ensino básico.

Dispõem de computador e internet, em casa, 71% dos alunos e 7% pertencem a outras nacionalidades. No âmbito da Ação Social Escolar, 59% dos discentes não beneficiam de auxílios económicos. Os dados indicam, também, que 9% dos pais e encarregados de educação têm formação de nível superior e 42% secundário e superior. Quanto à sua ocupação profissional, 19% exercem atividades de nível superior e intermédio.

Desempenham funções no Agrupamento 110 docentes, dos quais 87% pertencem aos quadros, o que aponta para um corpo estável, e 91% lecionam há 10 ou mais anos, evidência de uma experiência profissional relevante. O pessoal não docente integra 30 assistentes operacionais e oito assistentes técnicos. Há ainda um técnico superior (psicólogo) afeto aos serviços de psicologia e orientação. Destes elementos, 69% têm 10 ou mais anos de serviço. O Agrupamento recorre ainda a contratos emprego-inserção a tempo parcial, de modo a colmatar necessidades nas áreas adstritas à ação dos assistentes operacionais.

No ano letivo de 2010-2011, ano para o qual há referentes calculados, os valores globais das variáveis de contexto do Agrupamento, disponibilizados pela Direção-Geral das Estatísticas da Educação e Ciência, comparados com outros estabelecimentos de características semelhantes, situam-se ligeiramente abaixo da mediana para a percentagem de alunos que não beneficiam de auxílios económicos no âmbito da ação social escolar e em relação às habilitações das mães e dos pais e, significativamente abaixo, na percentagem de docentes dos quadros. Estes dados apontam para um contexto sociocultural relativamente desfavorável.

3- AVALIAÇÃO POR DOMÍNIO

Considerando os campos de análise dos três domínios do quadro de referência da avaliação externa e tendo por base as entrevistas e a análise documental e estatística realizada, a equipa de avaliação formula as seguintes apreciações:

3.1 – RESULTADOS

RESULTADOS ACADÉMICOS

No início de cada ano letivo é feita a avaliação de diagnóstico às crianças da educação pré-escolar. Os progressos das suas aprendizagens são registados, objeto de reflexão nas reuniões de docentes e comunicados aos encarregados de educação, no final de cada período. A evolução, por área de conteúdo, é analisada pelo observatório das aprendizagens.

No ano letivo de 2010-2011, considerando o grupo de referência (*cluster*) onde o Agrupamento se insere, os resultados situam-se abaixo da mediana nas taxas de conclusão dos 4.º e 6.º anos e nas provas de aferição do 6.º ano. Por sua vez, nas do 4.º ano e na taxa de conclusão do 9.º ano, aqueles posicionam-se acima da mediana e, muito acima desta, nas percentagens de sucesso nos exames do 9.º ano. Estes dados evidenciam um bom desempenho do Agrupamento face ao seu contexto desfavorável.

Por comparação com outros agrupamentos com valores semelhantes nas variáveis de contexto, naquele ano letivo, verifica-se, relativamente à taxa de conclusão, um desempenho dentro do valor esperado, no 4.º ano, aquém no 6.º e além daquele valor no 9.º. Em relação à percentagem de sucesso nas provas de aferição, os resultados situam-se além do valor esperado, em língua portuguesa e matemática, tanto no 4.º como no 6.º ano. No que respeita aos exames do 9.º ano, a taxa de sucesso encontra-se, também, além do valor esperado nas duas disciplinas. Estes dados apontam para resultados, no geral, acima do valor esperado.

Em termos evolutivos, nos 1.º e 2.º ciclos, as taxas de conclusão, no triénio 2009-2010 a 2011-2012, aumentaram do primeiro para o segundo ano e diminuíram bastante no terceiro. No 3.º ciclo por sua vez, a tendência é sempre decrescente, de forma significativa no último ano. Em relação aos cursos de educação e formação, as taxas de conclusão foram elevadas.

No âmbito da avaliação externa, nas provas de aferição de língua portuguesa e matemática, tanto do 4.º ano como do 6.º, as classificações iguais ou superiores a bom acompanham a tendência das nacionais, decrescendo ao longo do período em análise, em ambas as disciplinas, de forma mais expressiva em matemática, em 2011-2012. Já nos exames do 9.º ano, em língua portuguesa, a média das classificações atinge o mesmo valor em 2010 e 2011 e decresce em 2012. Em relação à matemática, há uma evolução positiva do 2.º para o 3.º ano do triénio.

A qualidade do sucesso é monitorizada em todos os níveis de educação e ensino. É de realçar o trabalho extremamente minucioso que é feito, neste campo, pelos observatórios das aprendizagens, em todos os anos letivos, objeto de análise, posteriormente, em todos os órgãos e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, e que tem dado origem a ações de melhoria.

Decorrente da análise dos resultados escolares têm sido implementadas medidas de superação para as disciplinas/áreas de menor sucesso, nomeadamente com o reforço da carga curricular a matemática, no 1.º ciclo, o apoio ao estudo, dedicado ao português, matemática e inglês, nos 5.º e 6.º anos, a criação da oficina de matemática, nos 8.º e 9.º anos, o estabelecimento de parcerias em sala de aula e a utilização de fichas formativas e outros materiais colocados na plataforma *moodle*. Estas práticas têm vindo a dar os seus frutos.

Em relação à taxa de abandono, esta tem vindo a diminuir, ao longo do triénio, registando, para os 2.º e 3.º ciclos, 0,9%, em 2011-2012.

RESULTADOS SOCIAIS

A participação dos alunos na vida do Agrupamento é incentivada, por exemplo, através da recolha de opiniões para a elaboração dos planos de turma. São ainda promovidas assembleias de delegados e subdelegados de turma, no sentido de serem auscultados sobre o funcionamento do Agrupamento, após estes terem obtido as sugestões dos seus colegas. Destaque para a valorização do cargo de delegado de turma, reconhecido em cerimónia pública de tomada de posse, incluindo os das turmas de 4.º ano. A promoção de uma maior participação e responsabilização dos alunos na vida escolar é também estimulada através da oferta de clubes e projetos que concorrem para o desenvolvimento integrado de competências, nomeadamente de natureza artística (grupo de teatro), cultural (clubes de rádio e Assembleia Municipal Jovem, por exemplo), científicas (Olimpíadas Nacionais de Biologia Júnior 2012,

entre outros), informáticas (Seguranet), desportivas (várias modalidades do Desporto Escolar) e ambientais (Brigada do Amarelo e Pilhão-Eco Pilhas).

Existem, também, evidências de sensibilização para as questões da cidadania responsável, designadamente através da promoção de iniciativas de carácter humanitário (campanha de recolha de sangue) e de solidariedade (*projeto Intergeracional* com a Misericórdia de Alhandra).

O ambiente educativo que se vive atualmente em todo o Agrupamento, quer dentro quer fora da sala de aula, é tranquilo. Registam-se ainda algumas situações de desrespeito pelas normas, mas que têm resposta adequada e atempada por parte do pessoal docente e não docente. As medidas adotadas têm tido impacto na prevenção das infrações às regras estabelecidas, sobretudo a ação de carácter preventivo/formativo levada a cabo pelo Gabinete do Aluno. Este atua no âmbito de áreas prioritárias previamente identificadas, designadamente ao nível do desenvolvimento de competências pessoais e sociais, da gestão e mediação de conflitos, entre outras, e implementa atividades conducentes à manutenção do bom ambiente educativo. Destacam-se, ainda, a *Oficina de Competências Pessoais e Sociais*, o *Projeto Geração Para o Sucesso*, as *Equipas GRUPO 9* e o *Programa Stop (In) disciplina*, entre outras. Todo este trabalho tem produzido melhorias significativas nas atitudes dos alunos relativamente ao que foi apurado na última avaliação externa, onde se identificava o fraco impacto das medidas então adotadas.

O Agrupamento tem implementado, através do observatório dos serviços de psicologia e orientação, um processo de monitorização do percurso escolar dos alunos que concluíram a escolaridade obrigatória. Os resultados deste trabalho são objeto de reflexão e fornecem pistas para eventuais ajustes às atuais opções pedagógicas.

RECONHECIMENTO DA COMUNIDADE

Os questionários de satisfação aplicados aos diferentes elementos da comunidade educativa traduzem elevados níveis de satisfação global junto dos trabalhadores, docentes e não docentes, dos alunos do 1.º ciclo e dos pais e encarregados de educação, em especial dos da educação pré-escolar. Em relação aos alunos, nos 2.º e 3.º ciclos, os resultados apontam para baixos índices de satisfação, aspeto que deverá suscitar a atenção dos responsáveis.

O Agrupamento tem melhorado a sua imagem junto da comunidade, em especial a da escola-sede, fruto de uma estratégia de abertura cujos resultados têm sido positivos. Há, de facto, um maior envolvimento dos pais e encarregados de educação, dinamizando-se diversas iniciativas que pretendem demonstrar e partilhar o trabalho que se faz nas várias escolas. O *Dia Aberto para Pais* constitui um dos exemplos que concorre para aquele objetivo. A participação em diversos projetos locais, como o *Aprendizes do Fingir*, na área do teatro, promovido pela Câmara Municipal de Vila Franca de Xira, assume-se, também, como veículo de divulgação e de reconhecimento da ação do Agrupamento na e pela comunidade, a par de atividades como o *Sarau Gímnico* e de outras desenvolvidas no *Dia da Escola*.

A oferta educativa diversificada, em sintonia com a heterogeneidade da população escolar, representa outra das áreas pelas quais a ação do Agrupamento é reconhecida, bem como pelos resultados positivos alcançados nos diferentes percursos formativos. A criação de cursos de educação e formação, de turmas de percursos curriculares alternativos e do ensino articulado da música respondem, na verdade, a necessidades diferentes das famílias. De referir o envolvimento dos alunos em projetos de educação para o empreendedorismo, que alcançam visibilidade na comunidade, a promoção de exposições de trabalhos, como a que aconteceu no espaço da Direção Regional de Educação de Lisboa e Vale do Tejo, e de apresentações musicais para a comunidade. Aquela oferta educativa traduz, ainda, a forte interação do Agrupamento com diversas instituições locais.

Refira-se, também, que foi instituído, em 2011-2012, o *Quadro de Honra e Mérito*, destinado a premiar o sucesso académico dos alunos, bem como o espírito de cooperação e de entreatajuda, a criatividade, a iniciativa e a participação e o mérito desportivo. De sublinhar que este aspeto representa uma evolução positiva relativamente à última avaliação externa, área que foi identificada como um dos pontos fracos. Nesta linha, há ainda a destacar a participação em diversos projetos e concursos nacionais (SuperTmatik, Olimpíadas da Matemática e Crianças na Ribalta da Ciência, por exemplo), internacionais (La Atrevida) e de outros, criados pelo Agrupamento (*ortografiadas*), que se constituem como estímulo à aprendizagem e onde os alunos têm alcançado, no geral, bons desempenhos. A divulgação dos discentes premiados, na página *Web* e em cerimónia específica para o efeito, no caso dos diplomas de mérito, mostram que o Agrupamento valoriza efetivamente os sucessos alcançados.

A ação do Agrupamento tem produzido um impacto consistente e acima dos valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. Os pontos fortes predominam na totalidade dos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais generalizadas e eficazes. Tais fundamentos justificam a atribuição da classificação de **MUITO BOM** no domínio RESULTADOS.

3.2 – PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

PLANEAMENTO E ARTICULAÇÃO

A articulação ao nível das atividades de enriquecimento curricular, no 1.º ciclo, constituía um dos pontos fracos identificados na última avaliação externa. Nos anos seguintes, o Agrupamento apostou neste campo, nomeadamente através da promoção de reuniões entre os responsáveis por aquelas atividades e diversas estruturas, quer numa perspetiva horizontal, onde há a destacar a realização conjunta de atividades com os docentes titulares de turma, por exemplo, quer vertical, neste caso com os respetivos docentes do 2.º ciclo, o que se tem revelado profícuo.

É de realçar o trabalho de articulação entre as educadoras e os responsáveis pelas atividades da componente de apoio à família, nas etapas de planificação, supervisão e avaliação. Nos 2.º e 3.º ciclos, todavia, as evidências recolhidas apontam que esta é uma área a desenvolver. De facto, a generalidade dos planos de turma analisados não explicitam de forma consistente atividades de interligação entre os conteúdos curriculares, tal como o próprio plano anual não reflete de forma evidente iniciativas que promovam, naqueles ciclos, a articulação curricular horizontal. Mesmo assim, num plano de turma do 5.º ano, identificam-se alguns projetos de natureza interdisciplinar e no plano anual o *peddy paper Viagem pelo Saber*, por exemplo.

Numa vertente vertical, o Agrupamento criou, no ano letivo anterior, grupos de trabalho que definiram perfis de entrada/saída dos três ciclos do ensino básico, o que representa um passo significativo. Apesar disso, este trabalho restringe-se às áreas curriculares de português e de matemática e, pela sua implementação recente, não é ainda possível apurar com rigor o seu verdadeiro impacto na melhoria das aprendizagens e dos resultados. Interessa referir, também, as ações desenvolvidas com o objetivo de facilitar a integração dos alunos nos diferentes ciclos. Com efeito, merecem referência as sessões entre educadoras/docentes titulares de turma do 1.º ciclo, o apadrinhamento dos alunos do 5.º ano por outros colegas mais velhos, a formação e sensibilização dos pais e encarregados de educação dos alunos do 4.º ano e a visita destes à escola-sede, ainda que, por constrangimentos relacionados com os transportes, esta atividade não abarque a totalidade dos alunos. Dado tratar-se de um Agrupamento com cerca de 10 anos de existência, seria expectável, mesmo assim, um trabalho mais consolidado entre os docentes titulares de turma do 4.º ano com os respetivos diretores de turma do 5.º.

A contextualização do currículo é uma das marcas do planeamento realizado, por norma concretizado colaborativamente entre docentes que lecionam os mesmos anos/disciplinas, muitas vezes através dos recursos digitais. O projeto educativo e de desenvolvimento curricular consagra a identidade local como um dos aspetos orientadores da gestão do currículo. Neste contexto são de mencionar, por exemplo, as visitas aos museus municipais e a empresas do meio e o estudo da história de Vila Franca de Xira. Recolheram-se ainda evidências da realização de trabalhos, pelos alunos do 1.º ciclo, acerca das *tradições da minha terra*. Figuras proeminentes da História, com ligação ao concelho, como o navegador Bartolomeu Dias, integram, também, as atividades desenvolvidas.

PRÁTICAS DE ENSINO

No âmbito da adequação do ensino às capacidades e aos ritmos de aprendizagem dos alunos, recolheram-se evidências do desenvolvimento de práticas de diferenciação pedagógica, nomeadamente através do ensino individualizado, ainda que as mesmas surjam apenas de forma genérica em alguns planos de turma. Foi possível observar estas práticas em determinadas turmas do 1.º ciclo visitadas, sobretudo nas que eram constituídas por alunos de mais do que um ano de escolaridade.

Os alunos com dificuldades de aprendizagem, no 1.º ciclo, são encaminhados pelo professor titular de turma para o apoio educativo. Estes alunos têm um plano de trabalho elaborado pelo professor titular, normalmente em colaboração com o docente responsável por aquele, havendo articulação entre estes profissionais. Nos 2.º e 3.º ciclos os alunos com dificuldades são propostos para apoio, pelo conselho de turma, o qual pode revestir diversas modalidades: as parcerias (coadjuvação), a *oficina de matemática*, a sala de estudo e as tutorias.

O trabalho desenvolvido com os alunos com necessidades educativas especiais revela-se relativamente adequado e traduz-se em taxas de sucesso que, no último triénio, e no conjunto dos três ciclos, variaram entre os 79,3%, em 2011-2012, e os 86,2%, em 2010-2011. Aquele, é levado a cabo por uma equipa constituída pelos docentes da educação especial e de apoio educativo e pela psicóloga do Agrupamento, bem como por outros técnicos do Centro de Recursos para a Inclusão da Cooperativa para a Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados da Póvoa de Santa Iria (psicóloga, terapeuta de fala, terapeuta ocupacional e técnica de educação e reabilitação). Todos estes profissionais articulam entre si e com os professores/conselho de turma, de forma a fornecer a cada caso a resposta educativa mais adequada. Colaboram ainda no trabalho levado a cabo com estes alunos diversas entidades, nomeadamente o Centro de Saúde de Alhandra e o Hospital de Reynaldo dos Santos.

Existem evidências do desenvolvimento da componente prática e experimental, em todos os níveis de educação e ensino, com repercussões positivas nas aprendizagens dos alunos, sendo de realçar o bom trabalho do Agrupamento, nesta área. Além das atividades laboratoriais, realizadas em contexto de sala de aula, são dinamizados projetos e atividades que, pela sua natureza, ajudam a fomentar o espírito científico, sendo de realçar os que decorrem do Projeto de Educação para a Saúde e os realizados no âmbito dos projetos *Ciência Viva* e *Mexer com a Ciência*. A dimensão artística revela-se em várias iniciativas, das quais sobressai o grupo de teatro, pelo impacto positivo que tem ao nível da comunidade educativa, e a oferta do ensino artístico especializado, em regime articulado, no âmbito da parceria com o Conservatório Regional Silva Marques. Outras atividades são também de referir como *Faça Lá um Poema...*, integrada no Plano Nacional de Leitura, e outras dinamizadas pela biblioteca.

As práticas de ensino levadas a cabo com os alunos dos cursos de educação e formação e das turmas com percursos curriculares alternativos estabelecem uma ligação aos saberes práticos e profissionais, envolvendo-se os primeiros em ações de embelezamento dos espaços escolares e os segundos em atividades de empreendedorismo.

As tecnologias de informação e comunicação são utilizadas para o desenvolvimento das aprendizagens dos alunos, com especial evidência nos 2.º e 3.º ciclos, existindo mesmo um observatório dedicado à

análise das atividades neste campo. Na educação pré-escolar e no 1.º ciclo o uso destas ferramentas ainda não é generalizado, uma vez que não são aproveitadas todas as potencializadas dos recursos disponíveis.

A supervisão da prática letiva em sala de aula não está instituída enquanto estratégia formativa para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem. No entanto, é evidente uma dinâmica de trabalho colaborativo nas várias estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, em especial ao nível da planificação, da reflexão periódica sobre os resultados, da produção de materiais didáticos, da troca de experiências e da aferição de estratégias.

MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO ENSINO E DAS APRENDIZAGENS

O projeto educativo e de desenvolvimento curricular define alguns aspetos em torno da avaliação das aprendizagens que se constituem como referência para os docentes, ainda que, pelas evidências recolhidas, haja outros que poderão ser objeto de clarificação, nomeadamente ao nível da articulação entre avaliação sumativa e avaliação formativa e da integração da informação resultante da implementação destas duas modalidades na classificação dos alunos.

Os docentes recorrem a uma diversidade de instrumentos, como as fichas de avaliação, os relatórios, os trabalhos individuais ou em grupo, entre outros, respeitando-se, portanto, o princípio da triangulação. Este verifica-se também ao nível dos intervenientes, envolvendo-se os alunos em atividades de autoavaliação, de forma mais estruturada no final de cada período, e fornecendo-se aos encarregados de educação informação sobre o desenvolvimento das aprendizagens. Em algumas disciplinas, como a educação visual, registam-se boas práticas, uma vez que é dada oportunidade aos alunos de melhorarem e aperfeiçoarem os trabalhos e tarefas a partir de informação de retorno, dada pelo professor, o que demonstra uma avaliação claramente orientada para a melhoria das aprendizagens.

O Agrupamento define critérios gerais de avaliação e, em consonância com estes, são estabelecidos critérios específicos por ano/disciplina que, no geral, fornecem informação útil aos alunos para que estes possam regular as suas aprendizagens. Ainda assim, em alguns casos, sobretudo na disciplina de matemática, no 3.º ciclo, os critérios encontram-se excessivamente orientados para o processo de classificação. Além disso, verifica-se, neste caso, uma sobrevalorização das fichas de avaliação na classificação final dos alunos.

A construção de aplicações em *Excel* como forma de monitorizar a aplicação dos critérios definidos representa uma prática positiva. Aliás, o Agrupamento concede atenção às questões da validade e fiabilidade dos instrumentos de avaliação. A elaboração de matrizes está generalizada e promove-se a aplicação dos testes intermédios nos anos e disciplinas para os quais estão disponíveis. Assume especial relevância, neste contexto, o *modelo de aferições internas* desenvolvido e que se encontra bem consolidado, no qual se destaca a conceção do mesmo instrumento de avaliação, por vezes produzido por grupos de docentes diferentes dos que o vão aplicar, e as práticas de correção partilhada.

É de salientar o facto de este processo de aferição interna desencadear a elaboração de planos de melhoria que se centram nas áreas mais frágeis identificadas e que visam, portanto, a sua superação. A este trabalho está subjacente, também, uma maior articulação entre docentes que lecionam o mesmo ano ou disciplina. O ensino e a aprendizagem são também regulados pela análise das taxas de sucesso dos alunos sujeitos a planos de recuperação ou de acompanhamento, verificando-se que há, neste contexto, alguma expressão no insucesso, o que indicia, portanto, uma certa ineficácia das medidas desenvolvidas.

A diversificação da oferta educativa e a aposta na comunicação escola – família têm contribuído para a redução das taxas de abandono.

A ação do Agrupamento tem produzido um impacto consistente e acima dos valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. Os pontos fortes predominam na totalidade dos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais generalizadas e eficazes, o que justifica a atribuição da classificação de **MUITO BOM** no domínio **PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO**.

3.3 – LIDERANÇA E GESTÃO

LIDERANÇA

A visão estratégica consta dos documentos orientadores, nomeadamente no projeto educativo e de desenvolvimento curricular, e assenta no facto de se assumir como um agrupamento motivador e integrador, alicerçado nos pressupostos da qualidade dos percursos educativos diversificados e adequados à “construção de cidadãos do futuro”. Na verdade, o Agrupamento tem orientado o seu trabalho de acordo com esta visão, diversificando a sua oferta formativa, e a resposta dada a uma comunidade escolar heterogénea tem sido bem-sucedida.

A diretora e a sua equipa revelam ser um grupo coeso, com espírito de iniciativa e bastante empenhado. A maioria dos elementos possui formação em gestão escolar e a própria diretora frequentou a ação “Líderes Inovadores”. A sua atuação é considerada por todos como meritória e pauta-se pela acessibilidade, pelo saber ouvir e apreciar os problemas e/ou sugestões apresentados pelos elementos da comunidade educativa. As lideranças intermédias são incentivadas a atuar dentro das competências que lhes estão atribuídas. Nesse sentido foi dinamizada uma formação interagrupamentos para estas lideranças (*capacitação das estruturas intermédias de gestão – coaching em gestão de equipas*). Estas dinâmicas formativas têm tido repercussões positivas no desempenho dos detentores dos respetivos cargos.

Constata-se um bom ambiente de trabalho, alicerçado em relações interpessoais fáceis e que propiciam o desenvolvimento das aprendizagens. Tanto o pessoal docente como o não docente encontram-se motivados. A realização anual de um passeio cultural concorre, também, para estes aspetos. Além disso, têm sido promovidas várias iniciativas no sentido de melhorar o sentimento de pertença e a identidade do Agrupamento como unidade de gestão, que têm tido reflexos positivos, neste campo, o que representa uma melhoria relativamente à última avaliação externa, ainda que se trate de um processo em construção.

O Agrupamento desenvolve projetos e celebra protocolos e parcerias com várias entidades que contribuem para a melhoria da prestação do serviço educativo. Salienta-se, a título de exemplo, de entre os vários projetos dinamizados com repercussões nas aprendizagens dos alunos, o de Educação para a Saúde. No que respeita às parcerias, além das já referidas, destacam-se as estabelecidas com a Câmara Municipal de Vila Franca de Xira, as juntas de freguesia de Alhandra, Sobralinho e S. João dos Montes, a Sociedade Euterpe Alhandrense, a Farmácia Botto e Sousa, entre outras. São ainda de realçar os protocolos estabelecidos com uma vasta gama de empresas e entidades que participam na formação em contexto de trabalho dos alunos dos cursos de educação e formação.

Existe, por parte da diretora e sua equipa, uma boa gestão dos recursos existentes e um bom aproveitamento de todos os espaços e equipamentos, o que favorece o desenvolvimento da ação educativa.

GESTÃO

As práticas de gestão empreendidas em processos como a constituição de turmas, a elaboração de horários e a distribuição de serviço docente orientam-se pelo primado do pedagógico e focalizam-se na melhoria das aprendizagens e dos resultados. O princípio da continuidade, por exemplo, rege, por norma, a constituição das equipas de docentes e a atribuição do cargo de diretor de turma. A diretora demonstra conhecer bem as competências profissionais dos elementos docentes e não docentes e considera-as na afetação a determinados cargos e funções, em especial quando se exige um perfil específico. Tal é evidente, por exemplo, na seleção dos docentes que lecionam nos cursos de educação e formação e nas turmas com percursos curriculares alternativos. No que diz respeito ao pessoal não docente, privilegiam-se, igualmente, a experiência e formações adequadas, caso das assistentes operacionais afetas aos serviços de bufete e da biblioteca, entre outros.

O desenvolvimento profissional assume-se como uma área privilegiada. O projeto educativo e de desenvolvimento curricular define claramente as áreas prioritárias, em consonância com o diagnóstico realizado. Nos últimos anos, o pessoal docente tem realizado formações nas áreas das tecnologias da informação e comunicação, da mediação escolar e tutorias e da autoavaliação, entre outras. O pessoal não docente, por seu turno, tem frequentado ações em contratação pública e no âmbito dos programas informáticos (assistentes técnicos) e em primeiros socorros e bibliotecas escolares (assistentes operacionais), por exemplo. De salientar, neste âmbito, o trabalho de parceria com centros de formação e com outras entidades que, no geral, têm dado resposta às necessidades. Também para os pais e encarregados de educação o Agrupamento tem promovido algumas iniciativas de formação que se inserem na estratégia de abertura à comunidade, já referida. Nesta linha, são de referir as ações sobre capacitação parental e segurança na internet e em meio escolar. A este propósito, há a sublinhar, também, o dinamismo das duas associações de pais e encarregados de educação, que apoiam o Agrupamento em diversas situações.

A gestão da informação constitui outro dos campos onde se têm alcançado bons resultados e é ilustrativo da atenção concedida ao desenvolvimento organizacional. Ainda que haja aspetos a melhorar, de acordo com a autoavaliação realizada, o Agrupamento implementou um sistema de informação eficaz, do qual fazem parte a página *Web*, o correio electrónico institucional, a ferramenta de gestão de atividades e recursos educativos e a plataforma *moodle*. Esta última assume-se verdadeiramente como um pólo dinamizador na divulgação e circulação da informação. De referir, por exemplo, o espaço criado por cada diretor de turma, acessível aos encarregados de educação. Estes elementos reconhecem, ainda, as vantagens do portal de gestão integrada para administração escolar, que disponibiliza informação e facilita o acompanhamento da vida escolar dos educandos.

AUTOAVALIAÇÃO E MELHORIA

Aquando da primeira avaliação externa, o Agrupamento tinha os seus procedimentos autoavaliativos assentes no trabalho desenvolvido por seis observatórios, mas que trabalhavam de forma algo espartilhada e pouco coesa. Foi então criada uma equipa para, de certa forma, conseguir implementar uma dinâmica de autoavaliação que permitisse fazer a monitorização dos progressos alcançados. Nesse sentido, em 2009-2010, os resultados do trabalho efetuado passaram a ser apresentados à comunidade. No entanto, apesar do esforço realizado para elaborar e consolidar o diagnóstico geral do Agrupamento, foram detetadas lacunas, nomeadamente no que respeitava à composição da equipa, que não era heterogénea, e na falta de cobertura à totalidade das áreas avaliáveis.

Ora o Agrupamento decidiu, e bem, que antes de mais era necessário investir em formação específica, pelo que pediu suporte fora das escolas. Só em 2010-2011, no âmbito da adesão ao projeto EPIS – Escolas de Futuro (empresários pela inclusão social), se iniciou uma reflexão ao nível dos órgãos de gestão, das estruturas intermédias e da equipa de autoavaliação, no sentido de fazer um diagnóstico

organizacional, redefinir as áreas de intervenção, identificar pontos fortes e fracos e definir ações de melhoria.

Em 2011-2012 foi dada continuidade ao trabalho do ano anterior, implementando-se as ações de melhoria inscritas na plataforma EPIS e continuando com o diagnóstico organizacional. Ainda no decorrer desse ano foi entendido como benéfico proceder a alguns ajustamentos no modelo de autoavaliação no sentido de tornar a abordagem do processo mais eficaz e metodologicamente mais sustentável. Para o efeito, a equipa contou com a colaboração de um consultor, com funções de assessoria e que prestou formação acreditada aos seus elementos, o que se constituiu como uma mais-valia para a consolidação do processo de autoavaliação. Neste momento, e para além das ações de melhoria que se encontram já implementadas, a equipa está a trabalhar noutras a concretizar futuramente.

O trabalho realizado, relativo aos mecanismos de autoavaliação instituídos e à realização das ações de melhoria, indiciam uma boa progressão desde a última avaliação externa. Embora lentamente e com algum atraso relativamente ao que seria desejável, o processo de autoavaliação é participado, abrangente e encontra-se a caminho da consolidação, pelo que se perspetiva um desenvolvimento sustentado do Agrupamento.

A ação do Agrupamento tem produzido um impacto consistente e acima dos valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. Os pontos fortes predominam na totalidade dos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais generalizadas e eficazes, pelo que a classificação deste domínio é de **MUITO BOM**.

4 – PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA

A equipa de avaliação realça os seguintes pontos fortes no desempenho do Agrupamento:

- O trabalho levado a cabo no combate à indisciplina, ao nível preventivo/formativo, e que tem contribuído para a regulação de situações perturbadoras do clima favorável às aprendizagens;
- As ações desenvolvidas no âmbito da componente prática e experimental, em todos os níveis de educação e ensino, com reflexos positivos nas aprendizagens dos alunos;
- A estratégia de abertura junto da comunidade educativa e a oferta diversificada de percursos formativos, o que se tem refletido favoravelmente na imagem do Agrupamento;
- O modelo de aferições internas implementado, com impacto nas práticas de trabalho colaborativo e na definição de planos de melhoria;
- A atuação empenhada das lideranças de topo e intermédias, com aposta em formação especializada para a melhoria do desempenho dos respetivos cargos, bem como as práticas de gestão empreendidas, com reflexos positivos no desenvolvimento profissional e organizacional.

A equipa de avaliação entende que as áreas onde o Agrupamento deve incidir prioritariamente os seus esforços para a melhoria são as seguintes:

- O reforço de estratégias diversificadas nas disciplinas com menor sucesso de modo a melhorar as aprendizagens e os resultados dos alunos;

- Os processos de articulação curricular, em especial na vertente vertical, em todas as áreas, entre os três ciclos do ensino básico, de forma a garantir-se uma maior sequencialidade das aprendizagens;
- A generalização do uso das tecnologias de informação e comunicação pelas crianças/alunos da educação pré-escolar e do 1.º ciclo, de forma a aproveitar todas as potencialidades destes recursos para o desenvolvimento das suas aprendizagens.

A Equipa de Avaliação Externa:

António Frade, Cândido Varela de Freitas, Rui Castanheira