

AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS

Relatório
Agrupamento de Escolas
n.º 1 de Évora

5 a 7 fevereiro
2013

Área Territorial de Inspeção
do Alentejo e Algarve

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 consignada 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 n.º 1 de Évora – Évora**, realizada pela equipa de avaliação, na sequência da visita efetuada entre **5 e 7 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 fomenta e consolida 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, o Jardim de Infância e a Escola Básica de Valverde e a Escola Básica com Jardim de Infância (EB1/JI) de Cruz da Picada.

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 sobrepõem-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 n.º 1 de Évora, situado no concelho de Évora, foi criado em 2004 e é constituído pela Escola Básica Integrada com Jardim de Infância da Malagueira, os Jardins de Infância de Valverde e de Cruz da Picada, as Escolas Básicas de Nossa Senhora da Glória, da Quinta da Vista Alegre e de Valverde e a Escola Básica com Jardim de Infância de Cruz da Picada. Território Educativo de Intervenção Prioritária (TEIP), desde dezembro de 2009, é agrupamento de referência, no âmbito das necessidades educativas especiais para a educação bilingue de alunos surdos e para a Intervenção Precoce a crianças e famílias do concelho de Évora, integrando ainda uma unidade de ensino estruturado para perturbações do espectro do autismo e uma outra de apoio especializado para a educação de alunos com multideficiência e surdo-cegueira congénita. Foi sujeito a avaliação externa em fevereiro de 2008 e celebrou contrato de autonomia com o Ministério da Educação e Ciência, em dezembro de 2012.

No presente ano letivo, frequentam o Agrupamento 1137 crianças e alunos, 179 na educação pré-escolar (nove grupos), 540 no 1.º ciclo (31 turmas) e 258 no 2.º ciclo (16 turmas, uma das quais é de ensino articulado da música, uma do Programa Integrado de Educação e Formação (PIEF) e duas de percursos curriculares alternativos). No 3.º ciclo, contabilizam-se 160 alunos, em 10 turmas, sendo uma do PIEF.

No âmbito da ação social escolar, 58% dos alunos não beneficiam de auxílios económicos. O facto de 97% dos discentes ser de nacionalidade portuguesa aponta para uma reduzida diversidade linguística. No que respeita às tecnologias de informação e comunicação, apenas 21% dos alunos possuem computador com ligação à internet.

Os indicadores relativos à formação académica dos pais e encarregados de educação são desconhecidos em 44% dos casos. De acordo com os dados disponíveis, 13% têm formação superior e 14% o ensino secundário. Quanto à ocupação profissional, 17% exercem atividades de nível superior ou intermédio.

Exercem funções no Agrupamento 135 docentes, dos quais 84% pertencem aos quadros e 48% lecionam há 20 ou mais anos, o que indicia uma significativa estabilidade e experiência profissional. Dos 68 trabalhadores não docentes, 56 são assistentes operacionais e 11 assistentes técnicos, assumindo um as funções de coordenador técnico. Existe, ainda, uma psicóloga e uma assistente social.

No ano letivo de 2010-2011, ano para o qual há referentes nacionais calculados, os valores das variáveis de contexto para os anos terminais de ciclo (média das idades dos alunos, percentagem dos que não beneficiam da ação social escolar, número de alunos por turma, escolaridade dos pais e das mães e percentagem de docentes dos quadros) são globalmente favoráveis, quando comparados com os de escolas com variáveis de contexto análogas.

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

A análise regular das aprendizagens realizadas pelas crianças da educação pré-escolar, através de diversos instrumentos de avaliação, nomeadamente de registos de observação direta do educador, das comunicações dos grupos após as atividades diárias e das fichas de avaliação periódicas, permitiu

conhecer o seu processo de desenvolvimento global e as aprendizagens feitas no âmbito das diferentes áreas de conteúdo das orientações curriculares. Nos últimos anos, a articulação entre os educadores de infância e os professores do 1.º ciclo possibilitou o diagnóstico das maiores dificuldades das crianças à entrada para o ensino básico, o que se revelou fundamental para a identificação precoce da necessidade de um maior investimento na área de expressão e comunicação, em especial, no domínio da linguagem oral e abordagem à escrita.

No ano letivo de 2010-2011, os resultados académicos dos alunos dos 1.º, 2.º e 3.º ciclos situam-se acima dos valores esperados, quer nas provas nacionais de língua portuguesa e de matemática, quer no que respeita às taxas de conclusão. De realçar, naquele ano, a percentagem de classificações positivas dos alunos do 6.º ano, na prova de aferição de matemática, que ultrapassou em 12,2% o valor esperado e a dos do 9.º ano, prova final de língua portuguesa, que superou em 9,7% o esperado. O desempenho do Agrupamento, quando comparado com o de outras escolas do mesmo grupo de referência, encontra-se, na generalidade, acima da mediana.

A análise dos resultados académicos acentuou a necessidade de uma maior articulação entre ciclos de educação e ensino e a criação de momentos de trabalho conjunto entre os docentes, nomeadamente entre os do 1.º ciclo e os dos departamentos curriculares de línguas e de matemática e ciências experimentais. Privilegia-se, nesses tempos, a identificação dos fatores que justificam as discrepâncias e as fragilidades nas aprendizagens, designadamente as unidades programáticas em que os alunos apresentam classificações mais baixas nas provas nacionais, para que sejam delineadas estratégias que as possam colmatar.

Relativamente à qualidade do sucesso, os valores observados, no ano letivo de 2011-2012, permitem concluir que a percentagem de alunos que obtiveram classificações positivas em todas as disciplinas é menor no 3.º ciclo (67,6%). É de salientar a inexistência de abandono escolar no referido ano letivo.

De facto, a monitorização dos resultados escolares dos alunos tem merecido, por parte do Agrupamento, uma atenção muito focalizada nas características diversas do contexto socioeconómico e uma observação detalhada, que atende às circunstâncias familiares em que alguns alunos vivem, com influência no seu desempenho escolar. Não obstante, e apesar desta análise sistemática, não estão claramente identificados os fatores determinantes do sucesso e do insucesso dos alunos, que permitam projetar ações de melhoria concretas.

RESULTADOS SOCIAIS

No âmbito das suas especificidades, enquanto TEIP e referência para a educação especial, o Agrupamento tem, no desenvolvimento da educação para a cidadania, uma das suas bandeiras, concretizada, complementarmente, através de diversas iniciativas desenvolvidas no âmbito do *Observatório da Qualidade Cívica*.

Com o objetivo de envolver os discentes, e sob o lema *Cuidar daquilo que é nosso*, corresponsabilizando-os pelo ambiente escolar, são promovidas assembleias de turma e conselhos de delegados de turma, que reúnem, regularmente, com a diretora e a subdiretora e apresentam propostas de ações de melhoria do funcionamento das escolas. Estas são trabalhadas pela equipa de autoavaliação, que faz a sua divulgação na página da internet, bem como das iniciativas levadas a cabo para a sua concretização, o que promove, também, um sentimento de maior identificação com a escola.

Os alunos demonstram conhecer as regras de funcionamento e as medidas disciplinares sancionatórias previstas. De acordo com os dados fornecidos pelo Agrupamento, assinala-se uma diminuição significativa de casos de indisciplina ou de violência, em meio escolar, de 2008 (267) para 2012 (78). Por outro lado, o relatório produzido pelo *Observatório da Indisciplina*, com base na participação de ocorrências durante o ano letivo de 2011-2012, refere 147 situações tipificadas, com incidência no 2.º

ciclo, em especial no 6.º ano de escolaridade, seguido do 9.º ano. O documento ressalta, ainda, a reincidência de alguns alunos, identifica a sala de aula como o espaço privilegiado para aquelas ocorrências e apresenta as medidas aplicadas pelo diretor de turma. São reconhecidas as causas prováveis e apresentadas sugestões de reflexão sobre as práticas pedagógicas, o que constitui um passo importante para desencadear uma resposta concreta e concertar modos de atuação entre os docentes.

O reforço de ações promotoras da disciplina assenta na ampla divulgação das regras de comportamento, na aplicação de programas de competências pessoais e sociais e na responsabilização dos alunos do 3.º ciclo, no projeto *Diálogos – Mediação e Gestão de Conflitos*, em que estes discentes são mediadores de situações de conflito entre colegas. Esta é uma estratégia que pretende reduzir a violência e a agressividade e diminuir o número de participações disciplinares. Todavia, dado tratar-se de uma ação implementada no presente ano letivo, não existe, ainda, informação que permita avaliar, de forma sustentada, a sua eficácia.

A participação voluntária em projetos solidários, como o *Dar é receber*, com a recolha de géneros e a distribuição de cabazes de alimentos, de brinquedos ou de roupas para auxílio a famílias carenciadas, a *Recolha de Tampinhas* e o *Banco de Manuais Escolares*, fomenta o desenvolvimento cívico das crianças e alunos e a participação ativa na comunidade. Nas ações quotidianas, perante as dificuldades de alguns, transparece o espírito de entreatajuda, o respeito pelo outro e o sentido de responsabilidade, que é elogiado pelos diversos agentes educativos.

RECONHECIMENTO DA COMUNIDADE

O Agrupamento é reconhecido pela heterogeneidade social da sua população escolar, mas tem vindo a ser procurado pela imagem que tem projetado no exterior. Os alunos, encarregados de educação e trabalhadores, auscultados através dos questionários aplicados, no âmbito do presente processo de avaliação externa, revelam, de um modo geral, um elevado grau de satisfação com o funcionamento das diferentes áreas e serviços.

Os alunos do 1.º ciclo assinalam, com valores percentuais elevados, respostas como *Estou satisfeito com a higiene e a limpeza da escola* e *Gosto desta escola*, enquanto os dos 2.º e 3.º ciclos destacam *Os professores ensinam bem* e *Conheço as regras de comportamento*. Por seu lado, os pais/encarregados de educação das crianças da educação pré-escolar sublinham *Sou incentivado a apoiar as aprendizagens do meu filho* e os do ensino básico distinguem *A escola é limpa* e *O diretor de turma do meu filho é disponível e faz uma boa ligação à família*. Já os trabalhadores não docentes relevam *Gosto de trabalhar nesta escola* e *A escola tem uma boa liderança*. O pessoal docente realça *A escola é aberta ao exterior* e *O ambiente de trabalho é bom*.

Os docentes e a direção valorizam o sucesso dos alunos, através de reforço e de incentivo constantes e da promoção de atitudes positivas face à escola. Responsabilizam-nos e envolvem-nos em iniciativas e projetos, de que é exemplo *Diálogos – Mediação e Gestão de Conflitos*. A existência de quadros de mérito e de excelência, discutida e aprovada em conselho pedagógico, está prevista para o presente ano letivo e constitui uma outra estratégia de reconhecimento do desempenho dos alunos.

O estabelecimento de parcerias com entidades locais e regionais, de cariz social e cultural, com instituições de apoio a alunos com necessidades educativas especiais e de acompanhamento e proteção de crianças e jovens em risco, bem como com os serviços de saúde, é corroborado, pela comunidade, como uma mais-valia. Tem dado um contributo complementar para uma resposta de melhor qualidade e para a diversificação da oferta disponibilizada, com efeitos num ambiente mais saudável e reflexos positivos no contexto envolvente.

A inexistência de associação de pais e encarregados de educação prejudica as dinâmicas que fomentam o envolvimento das famílias, a sua participação ativa na vida do Agrupamento e o acompanhamento do percurso escolar das crianças/alunos.

Em síntese, 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 dos **Resultados**.

3.2 – PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

PLANEAMENTO E ARTICULAÇÃO

O planeamento e a articulação curricular, vertical e horizontal, são dimensões privilegiadas. Nesta perspetiva, tem havido o cuidado de assegurar condições que favoreçam a continuidade e a sequencialidade educativas. No período que decorreu entre as duas avaliações externas, foram introduzidas estratégias de reforço, nos referidos domínios, que trouxeram maior visibilidade à ação desenvolvida nos diversos departamentos curriculares e áreas disciplinares, a par de um conhecimento específico mais aprofundado sobre o trabalho realizado nos vários ciclos de educação e ensino.

O planeamento anual é feito, no início do ano letivo, nos departamentos curriculares. Posteriormente, e na educação pré-escolar, compete a cada educador elaborar o seu *plano de acompanhamento do grupo*, proceder à planificação semanal das atividades, em conjunto com o grupo de crianças, envolvendo-o ainda na avaliação das mesmas. No 1.º ciclo, o planeamento, por área curricular, é operacionalizado mensalmente, pelas equipas pedagógicas de docentes que lecionam os mesmos anos de escolaridade. Nos 2.º e 3.º ciclos, as planificações de curto prazo são elaboradas, de igual modo, em conjunto, pelos professores que têm a seu cargo os mesmos anos e áreas disciplinares.

Os *planos de acompanhamento* de grupo e de turma revelam a importância conferida à realização da avaliação diagnóstica nas diversas áreas para uma definição, consequente, das metodologias de trabalho, no sentido de uma ação concertada face aos problemas detetados. Do mesmo modo, o plano anual de atividades integra uma expressiva diversidade e abrangência de iniciativas e projetos.

A articulação horizontal está patente na formação das equipas pedagógicas, que lecionam os mesmos níveis e anos de escolaridade, permitindo-lhes uma gestão mais ativa e conhecedora dos conteúdos programáticos, com implicações numa aferição mais rigorosa do grau de cumprimento das orientações curriculares e dos programas, bem como na avaliação das estratégias didáticas adotadas, tendo em conta a heterogeneidade de alunos.

O conselho de coordenadores de departamento curricular desempenha um papel fundamental no reforço da articulação vertical, ao planificar a intervenção das referidas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, tendo em vista a execução das iniciativas inscritas no plano anual de atividades, ao proceder à análise dos resultados das avaliações internas e externas (provas nacionais), com o envolvimento dos docentes dos vários ciclos, numa perspetiva orientada para a identificação das principais fragilidades do processo de ensino e de aprendizagem e, consequentemente, da adoção de medidas tendentes à melhoria dos resultados dos alunos.

Nos departamentos curriculares e nos grupos disciplinares, o trabalho suporta-se no diálogo sobre o desempenho dos alunos e a sua evolução, na troca de experiências relacionada com as situações de ensino e de aprendizagem e com a contextualização dos planos curriculares. Os docentes colaboram entre si na preparação de materiais, no planeamento de atividades e de tarefas específicas e na

avaliação das estratégias e dos resultados, maximizando, assim, a adequação do ensino às características e às necessidades dos grupos/turmas.

PRÁTICAS DE ENSINO

Com o propósito de aumentar e de melhorar a qualidade das aprendizagens, procede-se à diferenciação pedagógica, adaptando-se o ensino às capacidades e aos ritmos dos alunos. Identificadas as oportunidades de melhoria ao nível das práticas, desde a educação pré-escolar aos 2.º e 3.º ciclos, foram desenvolvidas, em consequência, dinâmicas de trabalho colaborativo, nomeadamente, entre os professores titulares de turma do 1.º ciclo e os técnicos das atividades de enriquecimento curricular, enquadradas pelo respetivo departamento, com resultados na valorização das dimensões cognitiva, social, cultural e artística. O ensino da língua gestual, nas atividades de enriquecimento curricular do 1.º ciclo e na oferta *extracurricular*, no 2.º ciclo, é revelador desta valorização.

A implementação célere de apoio educativo, aspeto decisivo para a plena inclusão das crianças/alunos, é considerada uma área prioritária de intervenção. A consecução desta medida, implicando uma articulação horizontal e vertical, passa pela identificação das dificuldades dos alunos, no final do ano letivo, para que, no início do seguinte, o apoio educativo seja prontamente desencadeado.

Outra resposta de relevo é a lecionação, em par pedagógico, das disciplinas de português e de matemática. O *Diário de bordo*, que os dois docentes elaboram em conjunto, surge como um instrumento descritivo e avaliativo das atividades com os alunos e é entregue ao coordenador de departamento curricular para acompanhamento e supervisão do trabalho realizado.

A criação de grupos de nível, de homogeneidade relativa, enquadra-se, igualmente, numa lógica de diferenciação pedagógica. Falta, no entanto, verificar o seu real impacto nos resultados escolares dos alunos, uma vez que apenas foram constituídos no corrente ano letivo. As tutorias entre pares permitem, de igual modo, que os discentes estabeleçam relações de entreajuda, sejam sensíveis à diferença e reconheçam as suas potencialidades e as dos outros, ao mesmo tempo que favorecem um ambiente solidário, incentivador e facilitador da aprendizagem e da assunção de responsabilidades.

As práticas de inclusão concretizam-se nas respostas aos alunos com necessidades educativas especiais. De facto, tratando-se de um agrupamento de referência, na escola-sede foram criadas unidades de ensino estruturado para crianças/alunos com multideficiência, surdo-cegueira e espectro de autismo, existindo, ainda, o ensino bilingue para surdos. Deste modo, o núcleo de educação especial adquire, neste contexto, grande relevância e assegura as respostas adequadas, em articulação com outros parceiros, às necessidades das crianças e dos alunos.

Não obstante a inclusão constituir um vetor fundamental do Agrupamento, não são suficientemente desenvolvidas ações para as crianças e alunos com um elevado potencial de aprendizagem, que passem pela criação de soluções formais com uma intencionalidade explícita.

MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO ENSINO E DAS APRENDIZAGENS

Existe uma forte dinâmica de trabalho colaborativo entre os docentes, que incide, particularmente, na construção de materiais pedagógicos e de instrumentos de avaliação, no planeamento das atividades e no estabelecimento de modos de atuação comuns. No entanto, é possível melhorar o tratamento da informação sobre o desempenho dos grupos e das turmas, com o objetivo de a tornar uma mais-valia para a análise continuada da sua evolução, ao longo do ano e do ciclo, e para a aferição das estratégias implementadas. Neste domínio, têm sido os departamentos curriculares a assegurar a regulação da atividade dos docentes, tornando-se, assim, espaços de discussão crítica dos resultados e das opções metodológicas. De realçar a partilha de práticas científico-pedagógicas relevantes, e a reflexão sobre a

eficácia das mesmas, e de metodologias de ensino, com recurso, por vezes, a aulas filmadas. No entanto, falta ainda aferir o real impacto destas medidas na mudança de práticas.

A definição dos critérios de avaliação, a monitorização da lecionação dos conteúdos programáticos e das tarefas propostas, bem como a execução de fichas, de testes e de grelhas de análise, nos departamentos curriculares, pelos professores que lecionam o mesmo ano ou que integram os conselhos de docentes ou os diversos grupos disciplinares, são medidas que se repercutem, positivamente, nas aprendizagens e nos resultados dos alunos.

Na prevenção do abandono escolar e na abordagem da indisciplina, pode-se destacar a eficácia das estratégias adotadas, através do rápido relato das situações à diretora e da comunicação e envolvimento das famílias. A diversidade de projetos pedagógicos constitui uma outra resposta que visa minimizar o absentismo escolar, procurando cativar e envolver os alunos, ao mesmo tempo que dá resposta às suas motivações e interesses.

Em suma, 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 da **Prestação do Serviço Educativo**.

3.3 – LIDERANÇA E GESTÃO

LIDERANÇA

O projeto educativo, orientado para a inclusão, a solidariedade e o respeito pela diferença, expressa as opções do Agrupamento, estrutura e adequa as ações às necessidades e às expectativas dos intervenientes no processo educativo. Concretiza-se numa lógica de mudança, traduzida na intencionalidade das metas e das estratégias enunciadas nos documentos estruturantes, designadamente, no *projeto curricular* de Agrupamento, no plano anual de atividades e nos preceitos constantes do regulamento interno. Estes revelam a dinâmica escolar e funcionam como um tronco comum, de onde partem todos os projetos, em consonância com os princípios subjacentes aos contextos TEIP.

A existência de um planeamento congruente, que tem em conta as características da população escolar e o reconhecimento da diferença, permite adequar a oferta às necessidades dos alunos. Nesse sentido, estabelecem-se parcerias aptas a proporcionar apoios e recursos capazes de dotar os alunos de uma maior capacidade de autonomia e de participação nos vários domínios da vida.

A direção tem fomentado a interiorização de uma *matriz identitária*, potenciadora de sucesso e assente numa perspetiva de *escola para todos*, envolvendo os alunos e a comunidade na procura de soluções para questões concretas. Procede à auscultação dos diversos atores educativos e promove o desenvolvimento de projetos inovadores, que consolidam o sentimento de pertença e a coesão. Como exemplo, realçam-se as assembleias de turma, o projeto *Miúdos e Graúdos*, o conselho de delegados de turma, a comemoração do *Dia do Agrupamento* e o envolvimento de todos em ações de solidariedade.

O exercício de uma liderança forte, conhecedora e disponível, por parte da diretora, favorece a existência de um ambiente de aproximação entre os trabalhadores, propício à entreatajuda e à assunção de responsabilidades pelas lideranças intermédias e, conseqüentemente, de uma maior articulação entre estas e os diferentes órgãos de direção, administração e gestão.

De referir, também, o empenho profissional de docentes e não docentes e o bom clima de trabalho instituído, bem como a intervenção do conselho geral, na sua interação com os diversos órgãos e estruturas educativas, tendo em vista o sucesso dos alunos.

GESTÃO

Na gestão dos recursos físicos e materiais, a diretora tem em conta a especificidade das atividades a desenvolver, as problemáticas das crianças/alunos e o nível de ensino que frequentam, diligenciando no sentido de uma distribuição que faculte, a todos, o acesso aos diferentes recursos e equipamentos escolares. De igual modo, as bibliotecas são reconhecidas como espaços privilegiados para o desenvolvimento de aprendizagens mais autónomas e lúdicas, contribuindo para a aquisição de conhecimentos de âmbito interdisciplinar e de maiores aptidões, nomeadamente, no domínio do português.

Foram definidos critérios para a constituição dos grupos/turmas, a elaboração de horários e a distribuição de serviço, sendo a continuidade pedagógica uma opção privilegiada, aplicada transversalmente nos diferentes níveis de educação e ensino. Na gestão de recursos humanos, a diretora tem em conta o perfil, as competências e a formação dos trabalhadores, de modo a estimular uma realização mais expedita das tarefas. Foram identificadas as necessidades de formação, constando no *projeto curricular de Agrupamento*. Tem sido desenvolvida alguma componente formativa, a nível interno, organizada, em geral, em *oficinas de formação e workshops*.

Os circuitos de informação e de comunicação utilizados são eficazes, encontrando-se generalizado o uso do correio eletrónico, em particular entre os docentes, e do telefone, essencialmente com o pessoal não docente, em exercício nas unidades escolares associadas, e com os encarregados de educação. Os contactos informais, praticamente diários, entre docentes são, também, facilitadores da passagem de informação. A divulgação de atividades, projetos e clubes nem sempre é bem conseguida, embora seja publicitada na página da internet do Agrupamento.

AUTOAVALIAÇÃO E MELHORIA

A autoavaliação desenvolvida por uma equipa multidisciplinar, que integra a subdiretora, docentes dos diferentes níveis de educação e ensino e de vários grupos de recrutamento, assim como representantes de pessoal não docente e de encarregados de educação, procedeu à recolha e ao tratamento de dados, a partir da aplicação de questionários aos intervenientes no processo educativo.

O reconhecimento de pontos fortes, fracos, constrangimentos e fatores que condicionam a mudança permitiu intervir nas áreas consideradas prioritárias, em consequência da elaboração de um plano de melhoria. Este processo tem propiciado o estabelecimento de compromissos com vista à obtenção de melhores resultados, nos domínios avaliados, servindo de suporte à tomada de decisões. De salientar que a participação da subdiretora na autoavaliação facilita a articulação entre a equipa e a direção, em particular, no que respeita à monitorização das ações de melhoria.

Paralelamente, os órgãos de direção, administração e gestão e as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica procedem à avaliação do trabalho desenvolvido e à análise dos resultados dos alunos, por período letivo, sendo os mesmos discutidos nos departamentos curriculares e em conselho pedagógico. Prevê-se, igualmente, monitorizar o grau de consecução das medidas, das atividades e dos apoios constantes nos projetos educativo e curricular de Agrupamento.

A autoavaliação, iniciada em 2008, é uma área onde, na sequência da avaliação externa efetuada em 2007, se observa uma efetiva melhoria, com a constituição da equipa de autoavaliação e consequente sistematização dos seus procedimentos, o que contribui para o diagnóstico do funcionamento organizacional. O desenvolvimento de uma ação continuada, no âmbito da autoavaliação, tem

possibilitado um conhecimento sustentado dos pontos fortes e das áreas prioritárias, com impacto na dinâmica do Agrupamento, ao nível da melhoria do serviço educativo e das práticas profissionais.

O reconhecimento da importância dos processos de melhoria, o acompanhamento efetuado pelas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica e pelo conselho geral, a que acresce a liderança forte e responsável da diretora, são fatores que podem ser considerados como indiciadores de sustentabilidade e de progresso.

Em suma, 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 do domínio da **Liderança e Gestão** é de **MUITO BOM**.

4 – PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA

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

- Oferta educativa diferenciada, com a adequação dos processos de ensino e de aprendizagem às necessidades e aos interesses das crianças e dos alunos, assumida, também, como uma estratégia de prevenção do abandono escolar;
- Diversidade e abrangência das atividades e projetos, tendo em conta a contextualização do currículo, enriquecedores das experiências de aprendizagem;
- Adequação dos apoios prestados e disponibilização dos meios necessários para dar respostas educativas ajustadas às características e às problemáticas das crianças e dos alunos com necessidades educativas especiais;
- Valorização do capital humano, como ação promotora da melhoria do desempenho dos trabalhadores e do desenvolvimento profissional;
- Qualidade das relações interpessoais entre os elementos da comunidade escolar, com reflexos no ambiente educativo e na entreajuda dos trabalhadores;
- Ação e visão estratégica da direção, que motiva a participação de todos e promove a implementação de práticas inovadoras, com impacto positivo nos percursos escolares dos alunos.

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

- Identificação dos fatores determinantes para o sucesso e o insucesso dos alunos, que permitam delinear ações de melhoria concretas, no sentido de ultrapassar as dificuldades subsistentes nas aprendizagens;
- Reforço das dinâmicas de envolvimento dos pais/encarregados de educação e da comunidade educativa, para uma participação ativa na vida do Agrupamento e no acompanhamento do percurso escolar dos alunos.

A Equipa de Avaliação Externa:

Ana Paula Baltazar, Carla Grenho e Vítor Cruz