

AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS

Relatório

Agrupamento de Escolas
de José Relvas
ALPIARÇA

11 a 13 abr.
2012

Área Territorial
de Lisboa e Vale do Tejo
da IGEC

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 Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC) 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 IGEC está a desenvolver esta atividade consignada como sua competência no *Decreto Regulamentar n.º 81-B/2007*, de 31 de julho.

O presente relatório expressa os resultados da avaliação externa do *Agrupamento de Escolas de José Relvas – Alpiarça*, realizada pela equipa de avaliação, na sequência da visita efetuada entre *11 e 13 de abril*. 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, a Escola Básica do 1.º ciclo Abel Avelino, o Jardim de Infância de Frade de Baixo e a Escola Básica do 1.º ciclo de Frade de Baixo.

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 o valor esperado 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 2011-2012** serão disponibilizados na [página da IGE](#).

2 – Caracterização do Agrupamento

O Agrupamento de Escolas de José Relvas, único no concelho de Alpiarça, foi criado no ano letivo de 2002-2003 e é constituído por sete unidades educativas: dois jardins de infância (J.I.), três escolas básicas do 1.º ciclo, uma escola básica do 1.º ciclo com jardim de infância e a escola básica do 2.º e 3.º ciclo e ensino secundário, que dá o nome ao Agrupamento sendo, também, a sua sede.

No presente ano letivo, de acordo com os dados disponibilizados pelo Agrupamento, integram a população escolar, em regime diurno, 121 crianças (6 grupos) na educação pré-escolar, 292 alunos no 1.º ciclo (16 turmas), 156 (8 turmas) no 2.º ciclo, 191 (10 turmas) no 3.º ciclo, 75 nos cursos científico-humanísticos do ensino secundário (5 turmas), 16 formandos nos cursos de educação e formação de jovens (CEF) de Instalação e Operação de Sistemas Informáticos (uma turma), 33 nos cursos profissionais (duas turmas) de Técnico de Gestão e Programação de Sistemas Informáticos e de Técnico de Apoio à Gestão Desportiva e 10 alunos (uma turma de 12.º ano) frequentam o curso Tecnológico de Desporto.

No que diz respeito à diversidade linguística e cultural, existem 37 alunos naturais de outros países.

Relativamente à Ação Social Escolar, verifica-se que 58,9% dos alunos não beneficiam de auxílios económicos. No que respeita às tecnologias de informação e comunicação, 57,6% dos alunos possuem computador e internet.

Desempenham funções no Agrupamento 112 docentes, dos quais 76,7% pertencem ao quadro do Agrupamento e de zona pedagógica, lecionando 85,7% há mais de 10 anos. O pessoal não docente, sob a tutela da Câmara Municipal de Alpiarça, é constituído por 53 trabalhadores, entre os quais um técnico superior (psicóloga), 44 assistentes operacionais e oito assistentes técnicos, tendo a maioria contrato em funções públicas por tempo indeterminado.

São conhecidas as habilitações académicas de 72,3% dos encarregados de educação (EE), tendo 21,2% o ensino secundário e 7,3% formação superior. Existem registos da atividade profissional de 76,8% dos EE, constatando-se que 29,6% se enquadram em funções de nível superior ou intermédio.

No ano letivo 2010-2011, para o qual há referentes nacionais calculados, os valores das variáveis de contexto do Agrupamento situavam-se genericamente acima dos valores medianos nacionais, com exceção do número médio de alunos por turma no 6.º ano e no 12.º ano cujo valor estava abaixo e muito abaixo, respetivamente, do percentil médio, o que coloca o Agrupamento num contexto favorável.

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

Na educação pré-escolar, a avaliação das aprendizagens das crianças e a reflexão sobre o trabalho realizado constituem práticas regulares. Trimestralmente, os encarregados de educação são informados sobre o desenvolvimento dos seus educandos. No entanto, não há evidências do tratamento global dos dados qualitativos, ao longo do triénio, com vista a conhecer o desempenho do Agrupamento numa perspetiva evolutiva.

Tendo em conta as variáveis de contexto económico, social e cultural, as taxas de conclusão no ano letivo 2009-2010 revelam que o desempenho do Agrupamento se situa, em termos de percentagem de alunos

que concluíram no final de cada ciclo/nível de ensino, muito aquém e aquém do valor esperado respetivamente nos 4.º e 6.º anos, e em linha com aquele valor nos 9.º e 12.º anos.

Em termos de avaliação externa, a percentagem de sucesso nas provas de aferição está em consonância com o valor esperado. Nos exames nacionais, ao nível do 9.º ano, os resultados situam-se muito além e além do valor esperado, respetivamente em língua portuguesa e matemática. No ensino secundário, a média da classificação final de português atinge um valor que supera o esperado, não acontecendo, contudo, o mesmo em matemática, cuja média de classificação final se posiciona aquém do esperado.

No decurso do triénio 2008-2009 a 2010-2011, os resultados académicos, em termos de taxas de transição/conclusão, apresentam flutuações, situando-se, no global, acima dos respetivos valores nacionais. De registar, contudo, a exceção ao nível do 1.º ciclo, com percentagens que ficam, nos dois últimos anos, abaixo das atingidas a nível nacional.

No que respeita às classificações nas provas de aferição e nos exames nacionais do 9.º ano, verificam-se, no último ano, descidas significativas, com valores que se situam bastante abaixo dos nacionais (nos 4.º e 9.º anos, em matemática; nos 6.º e 9.º anos, em língua portuguesa). Contudo, o Agrupamento tem implementado um conjunto de medidas de combate ao insucesso em matemática, designadamente o plano da matemática, as ofertas de escola atribuídas, nos 6.º e 8.º anos, a esta disciplina, para além de outras iniciativas desenvolvidas ao nível das atividades de enriquecimento curricular, que se revelam, até agora, ineficazes.

Relativamente ao ensino secundário, as classificações obtidas nos exames registam oscilações no decurso do triénio. Existe, de 2010 para 2011, uma subida em português e uma descida em matemática, atingindo-se valores que se situam, respetivamente acima e abaixo dos nacionais. No âmbito das turmas dos cursos de educação e formação e do ensino secundário profissional, as taxas de sucesso conhecidas, que reportam a 2010-2011, apresentam níveis de desempenho que se situam, significativamente, acima dos obtidos a nível nacional.

De sublinhar que o Agrupamento faz a análise do sucesso pleno, ou seja, das taxas de transição/conclusão sem níveis inferiores a três ou classificações inferiores a dez: estas têm vindo progressivamente a aumentar, ao nível do ensino regular, com exceção do 1.º CEB, cuja tendência é inversa no que toca à percentagem de sucesso. Nos cursos de educação e formação, após uma subida significativa de 2009 para 2010, assiste-se a uma ligeira regressão no último ano; no ensino secundário profissional os valores apresentam-se estáveis no decurso do triénio em análise.

Relativamente ao abandono escolar e desistência, destaca-se positivamente o facto de este ser inexistente ao nível do 1.º ciclo e ser residual nos 2.º e 3.º ciclos e nos cursos científico-humanísticos do ensino secundário, fruto das medidas implementadas, nomeadamente a criação de uma oferta formativa alternativa.

Está instituída uma prática sistemática, por parte dos órgãos de direção, administração e gestão e das estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, de análise estatística dos resultados académicos e de comparação com os valores concelhios e nacionais. Consta-se, no entanto, que as metas anuais e plurianuais definidas, internamente, em função das metas nacionais a atingir em 2015, regrediram, no último ano, relativamente às atingidas em 2009-2010, ficando, no global, aquém dos valores aprovados em sede de conselho pedagógico. Contudo, o Agrupamento não encontrou, ainda, razões que a nível interno, nomeadamente no âmbito das práticas de ensino, expliquem, de forma plausível, estes resultados, o que inviabiliza a construção de um plano de melhoria eficaz.

RESULTADOS SOCIAIS

A responsabilização dos alunos nas decisões que lhes dizem respeito é promovida através da realização de assembleias de turma e da sua participação ativa nos órgãos em que legalmente têm assento. São, também, realizadas reuniões trimestrais de delegados de turma com a diretora, onde os alunos têm

oportunidade de expressar as suas opiniões e de colaborar nas dinâmicas do Agrupamento, com a apresentação de propostas e a implementação de projetos. Neste âmbito, sublinha-se a corresponsabilização dos alunos do curso profissional de desporto, na organização do Campeonato Nacional de Juniores de Triatlo.

A dinamização de atividades no âmbito da promoção da cidadania tem forte expressão em todos os níveis de educação e ensino, contribuindo para fomentar o respeito mútuo, a tolerância e a solidariedade. Destaca-se, neste âmbito, o *workshop Sentir às escuras*, que visava sensibilizar os alunos do 4.º ano para as dificuldades dos deficientes visuais, a participação em campanhas do banco alimentar contra a fome e na estafeta *Passar o testemunho contra a pobreza e exclusão social*.

Sob a coordenação do Gabinete de Apoio ao Aluno (GAA), é desenvolvido o *Projeto de Mentoria – Uma Mão para a Solução*, através do qual, alunos com o perfil adequado são convidados a apoiar do ponto de vista curricular colegas de ciclos anteriores, promovendo-se, desse modo, o sucesso académico, o espírito de grupo, a entreaajuda e o convívio saudável entre os alunos. O mesmo gabinete desenvolve um projeto de intervenção primária em contexto escolar, com a colaboração de uma equipa multidisciplinar, que permite uma adequada prevenção dos casos de indisciplina.

O desenvolvimento de um espírito empreendedor e da participação cívica e política norteiam a dinamização de projetos e programas como a Educação para a Saúde, o EmpCriança, o Parlamento dos Jovens ou o Escola Alerta – acessibilidade e integração de portadores de deficiência motora – da Associação Salvador.

Os diretores dos cursos profissionais levam a cabo, ainda que de forma pouco sistematizada, um processo de recolha de dados que lhes permite aferir o impacto da escolaridade nos percursos dos seus alunos.

RECONHECIMENTO DA COMUNIDADE

São elevados os níveis de satisfação manifestados por pais e encarregados de educação, alunos e profissionais, nas respostas aos questionários, bem como nas entrevistas em painel, espelhando o reconhecimento pelo trabalho realizado. Este facto é igualmente reconhecido pela câmara municipal e pela junta de freguesia de Alpiarça, que sublinham o papel educativo do Agrupamento e valorizam a sua disponibilidade e abertura à comunidade educativa, procurando-se, conjuntamente, as melhores soluções para os problemas apresentados.

O grau mais elevado de satisfação advém do facto de os diretores de turma manifestarem muita disponibilidade e fazerem uma boa ligação à família. É igualmente reconhecido o facto de a direção ser acessível e incentivar os pais a participarem na vida das escolas, nomeadamente na celebração de efemérides e de outras iniciativas agregadoras como, por exemplo, as levadas a cabo com o objetivo de promover a leitura junto de todos os elementos da comunidade educativa.

Este clima de abertura e disponibilidade é propício a uma significativa participação da associação de pais e encarregados de educação na organização de inúmeras iniciativas que integram o plano anual de atividades. De sublinhar, entre outras, o projeto *Conversas com Pais*, fruto de uma organização articulada com o GAA, com o objetivo de envolver os encarregados de educação de uma forma mais ativa na vida escolar dos seus educandos.

A valorização dos sucessos das crianças e alunos tem forte expressão na exposição de trabalhos e em diversos projetos, concursos e olimpíadas em que participam e onde têm sido premiados. A nível nacional, são exemplos, entre outros, as Olimpíadas Nacionais da Biologia, os projetos a Ler+ ou o Desporto Escolar, com destaque para o triatlo e o projeto internacional “O impacto das lendas nas atividades de sala de aula”, no âmbito do programa *Comenius*.

A diversificação da oferta formativa e a realização de protocolos com diversas entidades e empresas da região têm, igualmente, contribuído para o incremento da notoriedade do Agrupamento e para o reconhecimento por parte da comunidade educativa.

Em síntese, ainda que as ações do Agrupamento tenham produzido um impacto, no global, em linha com o valor esperado na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares, os pontos fortes predominam nos campos em análise, gerando uma elevada satisfação e valorização por parte da comunidade relativamente ao trabalho desenvolvido. Tais fundamentos justificam a atribuição da classificação de **BOM** no domínio dos Resultados.

3.2 – PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

PLANEAMENTO E ARTICULAÇÃO

O projeto curricular de agrupamento contextualiza o currículo nacional, remetendo para os projetos curriculares de turma (PCT) a operacionalização dos processos de articulação horizontal. Assim, em cada conselho de turma é feito o levantamento dos temas ou conteúdos afins a várias disciplinas, que se organizam com o objetivo de contribuir e participar no desenvolvimento das atividades; não são, contudo, evidentes as estratégias a adotar por cada uma delas com vista a realizar uma efetiva articulação curricular interdepartamental.

Apesar de os PCT terem uma estrutura comum e organizarem, de forma criteriosa, a informação pertinente respeitante a cada um dos alunos da turma, possibilitando a caracterização bastante completa do respetivo percurso escolar, acabam por não se revelarem instrumentos dinâmicos de gestão pedagógica, em função da especificidade de cada turma no decurso de cada ano de escolaridade, excetuando os casos de alunos com necessidades educativas especiais.

Com efeito, constata-se que, nalguns casos, as *prioridades educativas/modos de operacionalização*, ou as *metodologias/estratégias* a desenvolver, são as mesmas, por turma, no decurso de todo um ciclo de ensino, mantendo-se, igualmente, os pontos fortes e fracos inicialmente diagnosticados. Revelam-se, assim, instrumentos cuja eficácia se restringe ao planeamento de longo termo, pois não são usados com a flexibilidade e atualização que evidencie a apropriação do currículo e a consecução das aprendizagens para os alunos concretos de cada turma.

A articulação curricular vertical é favorecida pela definição de critérios como a continuidade da docência e dos grupos/turmas ao longo da educação pré-escolar e durante cada ciclo ou nível de ensino. Contudo, a análise e gestão do currículo e das orientações curriculares, de forma intencional e estratégica, perspetivando a aquisição e progressão das aprendizagens nos níveis de ensino subsequentes, é ainda incipiente e restrita a alguns grupos de recrutamento. A informação que é transmitida pelos docentes da educação pré-escolar e do 4.º ano, no final do ano letivo e no início do seguinte, sobre as dificuldades e percursos escolares das crianças e alunos, tem sido bastante relevante para facilitar a sua integração na transição de ciclo. Neste âmbito, são igualmente pertinentes os intercâmbios que envolvem crianças da educação pré-escolar e alunos do 1.º ciclo e destes com os da escola-sede, pelo facto de propiciarem o contacto com outros contextos de aprendizagem e com novos colegas.

Sublinha-se, pela positiva, a existência de reuniões de trabalho, entre professores titulares do 1.º ciclo e de docentes de educação física, educação musical, informática e inglês, com os técnicos que lecionam as atividades de enriquecimento curricular (AEC). De destacar, igualmente o trabalho desenvolvido em termos de leitura, escrita e educação artística, com a implementação dos planos de leitura, das oficinas de escrita e do projeto *A arte vai ao 1.º ciclo*, que complementa o trabalho que é desenvolvido no âmbito das áreas curriculares disciplinares.

O plano anual, concretizando as orientações dos documentos estruturantes, contempla uma pluralidade de iniciativas que adequam o currículo às especificidades do contexto, designadamente os projetos implementados no âmbito da praia fluvial do Patacão ou a pluralidade de atividades desenvolvidas em torno da Casa Museu dos Patudos, antiga residência de José Relvas, patrono do Agrupamento.

O trabalho cooperativo entre docentes tem permitido a partilha de práticas, a elaboração conjunta de materiais e a organização de instrumentos e procedimentos de avaliação.

PRÁTICAS DE ENSINO

Os docentes planificam as suas atividades letivas, a longo e médio prazo, tendo em conta as orientações gerais estabelecidas ao nível dos grupos de recrutamento e dos conselhos de docentes. As planificações a curto prazo são elaboradas individualmente, não sendo objeto de análise por parte do grupo de recrutamento. Como as planificações a médio prazo não refletem, na generalidade, a especificidade da ação estratégica de ensinar no âmbito de cada uma das unidades didáticas, não existem evidências da adequação do ensino às capacidades e aos ritmos de aprendizagem dos alunos. Com efeito, em termos da gestão do currículo em contexto de sala de aula, não estão identificadas práticas de ensino diferenciado; por sua vez, a forma como a avaliação formativa é implementada, nomeadamente pelos instrumentos propostos e pela indeterminação dos momentos em que ocorre, compromete a existência de momentos de autoavaliação regulada das aprendizagens, por parte dos alunos e, conseqüentemente, a eficácia de práticas de incentivo à melhoria de desempenhos.

O trabalho realizado com os alunos com necessidades educativas especiais, em articulação com os técnicos de diversas estruturas de apoio e com os respetivos professores é, periodicamente, objeto de reflexão mais aprofundada. Em sede de conselho de turma é feita a monitorização da eficácia dos programas educativos individuais (PEI), no sentido de avaliar a adequação dos apoios prestados a estes alunos, sendo redefinidas estratégias, quando tal se revela necessário. De salientar a criação, na escola-sede, de ateliês funcionais, onde estes alunos realizam atividades de enriquecimento do currículo e de promoção da autonomia.

O recurso a metodologias ativas e experimentais ocorre, fundamentalmente, no âmbito das disciplinas curriculares específicas, nomeadamente ao nível do ensino secundário. De realçar a organização, anual, da *Semana da Ciência*, durante a qual são desenvolvidas atividades para a comunidade educativa, preparadas e apresentadas por alunos do ensino secundário, sendo particularmente motivadoras as experiências que explicam e possibilitam a compreensão de fenómenos e tecnologias com que o ser humano lida no seu quotidiano. De salientar o trabalho desenvolvido no âmbito do projeto “Ciência na Escola”, da Fundação Ilídio Pinho, já reconhecido e premiado.

Quanto à valorização da dimensão artística, é de sublinhar o projeto *A arte vai ao 1.º ciclo*, desenvolvido no âmbito de um trabalho conjunto entre professores da escola-sede e de algumas unidades educativas do 1.º ciclo, com o objetivo de promover o gosto pela arte desde este nível de ensino, na perspetiva de lançar os alicerces para aprendizagens subsequentes e conseqüente desenvolvimento de competências neste domínio. A realização de atividades e de projetos na área artística, para além do trabalho realizado no âmbito das disciplinas curriculares, está confinada aos clubes da fotografia e artes plásticas.

Os recursos tecnológicos disponíveis, nomeadamente a plataforma *moodle*, são rentabilizados para as aprendizagens dos alunos, nomeadamente, complementando, com materiais disponibilizados pelos professores, o trabalho desenvolvido em contexto de sala de aula. De salientar, também, o trabalho desenvolvido no âmbito da Biblioteca Escolar/Centro de Recursos Educativos (BE/CRE), transversal a todos os níveis de educação e ensino, na formação de leitores críticos e na dinamização de iniciativas de apoio ao currículo, nomeadamente no desenvolvimento da literacia da informação, tecnológica e digital. O Agrupamento foi convidado pela Rede de Bibliotecas Escolares a participar na *Futurália* para testemunhar as boas práticas que implementa.

O acompanhamento da prática letiva processa-se em contexto de reunião de ano e disciplina, sob a orientação do representante do grupo de recrutamento respetivo, cingindo-se ao balanço do cumprimento das planificações e à análise dos resultados escolares. Contudo, a não existência de práticas institucionalizadas de supervisão das atividades letivas em contexto de sala de aula, generalizada em todos os departamentos, compromete a monitorização da eficácia do planeamento individual em termos do sucesso académico e, conseqüentemente, o desenvolvimento profissional dos docentes.

MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO ENSINO E DAS APRENDIZAGENS

O conselho pedagógico produz orientações precisas sobre as diversas modalidades de avaliação das aprendizagens, valorizando-se, no projeto curricular de agrupamento, a vertente formativa da avaliação. Com o objetivo de garantir a confiança na avaliação interna e nos resultados são definidos critérios de avaliação por ano/ciclo, elaboradas matrizes comuns para os instrumentos de avaliação e realizadas provas de aferição internas, com correção efetuada por todos os elementos do grupo de recrutamento, que lecionam o mesmo ano de escolaridade. O Agrupamento aderiu, também, aos testes intermédios nacionais. Contudo, a análise dos resultados académicos deteta discrepâncias, por vezes significativas, entre as classificações internas atribuídas e as obtidas nas avaliações externas, indiciando que os critérios de avaliação poderão não estar, internamente, bem calibrados.

Relativamente à monitorização interna do desenvolvimento do currículo, a análise dos PCT, das atas dos conselhos de turma e os diversos relatórios de avaliação (intermédia e de final de período) permitem constatar que, perante as fragilidades manifestadas pelos alunos, o conselho de turma não vai diversificando, no decurso do ano letivo, as novas estratégias e processos para fazer aprender, intencionalmente organizados em função das especificidades e dos diferentes perfis cognitivos. As medidas privilegiadas, muitas vezes recorrentes nos diferentes momentos de avaliação, passam, no global, pelo elencar de atitudes a adquirir pelos alunos como, entre outras, maior empenho, mais interesse, mais atenção/concentração que tendem, regra geral, a revelar-se ineficazes em termos de superação das dificuldades identificadas e, conseqüentemente, na promoção do desejado sucesso escolar.

As ações desenvolvidas tendo em vista a superação das dificuldades de aprendizagem são diversificadas (aulas de reforço educativo às disciplinas sujeitas a exame nacional, no ensino secundário; aulas de recuperação, tutorias, entre outras); contudo a inexistência de uma avaliação objetiva do respetivo impacto, retira eficácia, nalguns casos, à finalidade que presidiu à respetiva implementação.

É realizada a monitorização dos resultados dos alunos sujeitos a medidas de apoio, no decurso do triénio: regista-se, nos 2.º e 3.º ciclos, um decréscimo das taxas de sucesso quer ao nível dos planos de recuperação quer ao nível dos planos de acompanhamento; no 1.º ciclo, existe, igualmente, um decréscimo ao nível dos planos de recuperação e taxas de sucesso pleno por parte dos alunos sujeitos a planos de acompanhamento.

Quanto aos alunos com necessidades educativas especiais, os dados relativos às taxas de transição denotam, também, flutuações no decurso do triénio.

Em termos de prevenção da desistência e do abandono, de destacar o trabalho desenvolvido pelo GAA, que fornece apoio aos alunos e respetivas famílias, através de um trabalho integrado e concertado no âmbito das diversas valências que o integram, identificando fatores que condicionam o abandono e desistência e valorizando as potencialidades dos alunos, com repercussões no seu envolvimento na vida escolar e motivação para o estudo.

Em suma, ainda que existam aspetos a necessitar de melhoria na ação do Agrupamento, os pontos fortes estão em maioria nos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais eficazes pelo que se justifica a atribuição de **BOM** no domínio da Prestação do Serviço Educativo.

3.3 – LIDERANÇA E GESTÃO

LIDERANÇA

Os documentos estruturantes da ação educativa espelham, globalmente, a existência de uma visão e estratégia para o desenvolvimento do Agrupamento. O projeto educativo define a estratégia de gestão da diretora e identifica problemas organizados em torno de três grandes eixos, para os quais são definidos objetivos a atingir e estratégias a implementar, perspetivando a respetiva consecução. Apesar de serem delineados indicadores, não são apresentados valores de referência, limitando, assim, uma adequada monitorização do seu cumprimento e, conseqüentemente, alguma eficácia enquanto instrumento de orientação educativa.

A comunidade educativa destaca, no estilo de liderança da diretora, a permanente disponibilidade para receber e ouvir as pessoas e o seu contributo para incrementar a coesão e o sentido de pertença ao Agrupamento. Neste âmbito, assume particular relevo a sua participação empenhada no *Conselho Consultivo*, iniciativa da associação de pais, que integra, também, os representantes dos encarregados de educação por turma, a Junta de Freguesia e a Câmara Municipal de Alpiarça, assim como a entidade responsável pelas atividades de enriquecimento curricular no 1.º ciclo. Esta estrutura assume-se como uma boa prática, sobretudo, pela promoção de um envolvimento efetivo da comunidade na vida da organização.

A diretora fomenta a emergência de lideranças participativas. Contudo, o trabalho desenvolvido ao nível das estruturas de coordenação educativa apresenta algumas fragilidades, nomeadamente em termos de supervisão e conseqüente assunção de responsabilidades relativamente à eficácia de alguns instrumentos de planeamento no sucesso académico dos alunos, perspetivando a melhoria dos resultados educativos.

São elevados os índices de motivação dos trabalhadores, pelo facto de sentirem que o seu trabalho é devidamente reconhecido. Sublinha-se a eficácia com que os não docentes aderem e respondem às tarefas que lhes são solicitadas.

A visão estratégica da liderança é também evidente na capacidade de concretização de parcerias com diversas instituições e empresas da comunidade, com destaque para o trabalho articulado com a Câmara Municipal de Alpiarça e com a Casa dos Patudos, com repercussões positivas/efetivo impacto na prestação do serviço educativo.

GESTÃO

A gestão dos recursos humanos tem em conta as competências pessoais e profissionais de cada trabalhador e a sua afetação a áreas ou projetos é feita com vista ao aproveitamento eficiente de competências adquiridas, quer em contexto de trabalho quer no âmbito da formação realizada. Com vista a suprir a falta de oferta formativa por parte do centro de formação, o Agrupamento tem investido na formação interna, designadamente nos âmbitos da educação especial e da utilização das tecnologias da informação e comunicação, áreas que, apesar do impacto positivo nos desempenhos profissionais de docentes e não docentes, não cobrem as necessidades de formação identificadas.

Privilegia-se a continuidade das equipas pedagógicas e, sempre que possível, a continuidade do diretor de turma, ao longo do mesmo ciclo.

Ao nível da elaboração de horários e da distribuição de serviço docente, a disponibilização das tardes de quarta-feira permite às equipas pedagógicas o desenvolvimento de trabalho colaborativo e a partilha de boas práticas pedagógicas.

A comunidade sublinha o empenhamento da direção na manutenção, embelezamento e limpeza de espaços da escola-sede, cujo edifício conta já 34 anos, evidenciando, por isso, alguns sinais de degradação e limitações ao nível estrutural. De realçar o aproveitamento do antigo ginásio para a organização de uma sala de ensino estruturado e uma de multideficiência.

À exceção da Escola Básica Abel Avelino, que foi inaugurada no presente ano letivo, as restantes escolas e jardins de infância, apesar de devidamente apetrechadas do ponto de vista das tecnologias de informação e comunicação e dos recursos didáticos necessários para as atividades pedagógicas, na generalidade, funcionam em infraestruturas mais antigas, o que as condiciona em termos de espaços e condições logísticas. Para além disso, a sua distância face à escola-sede gera dificuldades na implementação de alguns projetos de promoção do sucesso escolar.

Sublinha-se a criação de um banco de manuais escolares - *Mecanismos de Gestão em Cadeia de Manuais Escolares*, - que viabilizou uma importante arrecadação de verbas para apoios a alunos carenciados.

A eficácia dos circuitos de informação e comunicação interna e externa, potenciada pela disponibilidade e abertura da diretora, é um dos pontos fortes do Agrupamento, corroborado por todos os interlocutores.

AUTOAVALIAÇÃO E MELHORIA

O relatório da Avaliação Externa, realizada em 2008, desencadeou ações de melhoria com vista à superação dos pontos fracos elencados. Nesse sentido, o Agrupamento estruturou um processo de autoavaliação, no âmbito do qual foram aplicados questionários a uma amostra representativa da comunidade educativa, que serviram de base para a construção um projeto educativo, cujo desenho operacional assenta em três grandes vetores: Avaliação/Organização, Sucesso/Insucesso e Segurança.

Atualmente a equipa é composta por elementos do pessoal docente e não docente, representantes dos alunos e dos encarregados de educação, pela psicóloga educacional e por um elemento da autarquia. Apesar da multiplicidade de perspetivas que a diversidade desta equipa possibilita, o facto de haver uma sobreposição dos seus elementos ao Conselho Geral pode, por um lado, incrementar a probabilidade deste órgão de direção estratégica estar comprometido com a implementação de ações de melhoria; por outro lado, pode gerar entraves à função autorreguladora do trabalho desenvolvido, que se espera de uma equipa de autoavaliação.

Em 2010-2011, face às dificuldades inerentes à falta de formação adequada por parte da equipa de autoavaliação, o Agrupamento recorreu a consultoria externa, estando o processo subordinado ao modelo *Common Assessment Framework* (CAF). Foram, de novo aplicados questionários a uma amostra representativa da comunidade educativa, cujo tratamento permitiu diagnosticar os pontos fortes e os aspetos a melhorar em cada um dos nove critérios utilizados por este modelo, tendo sido identificadas as prioridades a serem objeto de planos de ação de melhoria e elaborado o respetivo cronograma. Ficou, contudo, por diagnosticar o modo como, em contexto de sala de aula, cada professor operacionaliza o processo de fazer aprender cada um dos seus alunos. Ciente desta lacuna, a equipa perspetiva a implementação de uma *Framework de Desenvolvimento Pedagógico*.

A implementação do projeto de autoavaliação é, neste momento, uma das áreas privilegiadas pela direção, registando-se um notório empenho, por parte da equipa constituída para esse efeito.

Apesar do trabalho realizado, até ao momento, ser fundamental ao processo de autoavaliação, estabelecendo as bases para a realização de um trabalho consistente a este nível, a equipa ainda não encontrou formas de integrar no seu procedimento os balanços e relatórios produzidos pelas diversas estruturas de coordenação e supervisão, considerados relevantes para a monitorização e avaliação dos resultados e da atividade educativa, limitando, desse modo, a eficácia e o impacto positivos deste novo ciclo.

Em conclusão, o Agrupamento é gerido por uma liderança com visão estratégica e com práticas muito eficazes de gestão escolar. Ainda que se verifiquem alguns aspetos menos conseguidos, nomeadamente ao nível da autoavaliação, o predomínio de pontos fortes na totalidade dos campos em análise deste domínio, em resultado de práticas organizacionais generalizadas e eficazes justifica a atribuição de **MUITO BOM**.

4 – Pontos fortes e áreas de melhoria

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

- A diversidade de iniciativas, designadamente o *Projeto de Mentoria*, que potenciam o desenvolvimento de competências sociais nas crianças e nos alunos;
- A pluralidade de formas de valorização dos sucessos das crianças e alunos, gerando elevados níveis de satisfação junto da comunidade escolar;
- O trabalho desenvolvido pela BE/CRE, transversal a todos os níveis de educação e ensino, na formação de leitores críticos e na dinamização de iniciativas de apoio ao currículo;
- O trabalho integrado e concertado realizado no âmbito do Gabinete de Apoio ao Aluno, ao nível da prevenção da indisciplina, da desistência e do abandono;
- O estilo de liderança da diretora com impacto na motivação dos trabalhadores e numa colaboração próxima e profícua com a comunidade, materializada na existência de um Conselho Consultivo.

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

- Identificação das causas que expliquem, internamente, os resultados mais fracos, perspetivando a elaboração de planos de melhoria eficazes;
- Operacionalização de processos consistentes e generalizados de planeamento e articulação horizontal e vertical do currículo, contribuindo para o reforço da sequencialidade e consistência das aprendizagens;
- Institucionalização de práticas de supervisão das atividades letivas que permitam a monitorização da eficácia do planeamento individual e da avaliação formativa, perspetivando o seu sucesso académico e contribuindo para o desenvolvimento profissional dos professores;
- Implementação de mecanismos de monitorização interna do desenvolvimento do currículo, no sentido de avaliar a eficácia das medidas adotadas para a efetiva superação das dificuldades dos alunos, nomeadamente ao nível da avaliação;
- Responsabilização das estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, relativamente à eficácia de alguns instrumentos de planeamento no sucesso académico dos alunos, perspetivando a melhoria dos resultados educativos;
- Estruturação do projeto de autoavaliação, numa perspetiva agregadora do trabalho desenvolvido pelos diversos órgãos de direção, administração e gestão, com vista a potenciar o impacto da avaliação interna nas práticas de ensino e nas dinâmicas de gestão e organização escolar.

A Equipa de Avaliação Externa:

Carla Bernardes, Fátima Galveias, Manuel Pereira dos Santos