

AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS

Relatório

Agrupamento de Escolas

Conde de Oeiras

OEIRAS

2013
2014

Área Territorial de Inspeção
do Sul

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 Conde de Oeiras – Oeiras**, realizada pela equipa de avaliação, na sequência da visita efetuada entre **7 e 10 de janeiro de 2014**. 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, bem como as escolas básicas António Rebelo de Andrade, Joaquim Matias e Sá de Miranda, esta última com jardim de infância.

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 2013-2014** serão disponibilizados na página da IGEC.

2 – CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

O Agrupamento de Escolas Conde de Oeiras foi criado em setembro de 2004 e integra quatro estabelecimentos de educação e ensino. Situa-se na zona mais ocidental do concelho de Oeiras e acolhe alunos maioritariamente provenientes das freguesias de S. Julião da Barra e de Porto Salvo. Duas das escolas do 1.º ciclo, uma das quais com jardim de infância, têm vindo a ser objeto de algumas obras de beneficiação e apresentam boas condições para o desenvolvimento das atividades pedagógicas. A Escola Básica Joaquim Matias possui salas de dimensão reduzida e espaços exteriores pouco adequados.

No presente ano letivo, integram a população escolar 70 crianças na educação pré-escolar (três grupos), 461 alunos no 1.º ciclo (19 turmas), 526 no 2.º (19 turmas) e 257 no 3.º (11 turmas), num total de 1314 crianças e alunos. O Agrupamento dispõe ainda de uma unidade de ensino estruturado para a educação de alunos com perturbações do espectro do autismo.

No que se refere à ação social escolar, 78% dos alunos não beneficiam de auxílios económicos. Quanto às tecnologias de informação e comunicação, 90% possuem computador e internet em casa. Em relação à diversidade linguística e cultural, 58 alunos (4,7%) são estrangeiros, oriundos de 19 países, com predominância da nacionalidade brasileira.

Relativamente às habilitações académicas dos pais e das mães dos alunos, constata-se que, no total dos três ciclos, 72% possuem formação secundária e 48% superior. No que respeita às suas atividades profissionais, 47% exercem funções de nível superior e intermédio.

O Agrupamento possui 105 docentes, sendo que 90% pertencem aos quadros e 88% lecionam há 10 ou mais anos. O pessoal não docente é constituído por 39 trabalhadores, dos quais 30 são assistentes operacionais, oito são assistentes técnicos e um é técnico superior.

No ano letivo de 2011-2012, de acordo com os valores de referência disponibilizados pela Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, observa-se que o Agrupamento, quando comparado com outros estabelecimentos de ensino que têm características semelhantes, apresenta valores próximos da mediana quanto à percentagem de alunos sem auxílios económicos no âmbito da ação social escolar e à percentagem de docentes do quadro. As habilitações dos pais e das mães situam-se acima da mediana. Estes dados permitem concluir que o Agrupamento apresenta, globalmente, variáveis de contexto bastante favoráveis. No entanto, quando comparados estes valores com os do ano letivo de 2010-2011, observa-se que, no 9.º ano, a idade média dos alunos aumentou e a percentagem de alunos sem auxílios económicos diminuiu, sendo estes indicadores menos favoráveis.

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

Consideradas as escolas com valores análogos nas variáveis de contexto, nos anos letivos de 2010-2011 e 2011-2012, verifica-se que os resultados se mantiveram estáveis no 4.º ano de escolaridade, o que não sucedeu no 6.º e no 9.º ano. Efetivamente, no ano letivo de 2011-2012, as taxas de conclusão

permaneceram acima do valor esperado no 4.º ano, ficaram em linha com o valor esperado no 6.º e aquém no 9.º ano, mas em 2010-2011 estas duas últimas registaram valores acima do esperado.

Na avaliação externa de língua portuguesa e de matemática do 4.º ano, também não se observam variações nos resultados, permanecendo em linha com os valores esperados, na primeira disciplina, e aquém, na segunda. O mesmo não se verificou nas provas de aferição/exames do 6.º e do 9.º ano. Com efeito, em 2010-2011, os resultados do 6.º ano situaram-se acima dos valores esperados em matemática, mas ficaram aquém no ano letivo seguinte, situação oposta à que ocorreu no exame do 9.º ano, cujos valores observados revelam uma melhoria, tendo ficado acima dos esperados em 2011-2012. Em língua portuguesa, neste ano letivo, ficaram aquém dos valores esperados, no 6.º e no 9.º ano.

Os resultados dos alunos, quando comparados com os das escolas do mesmo grupo de referência (*cluster*), situaram-se, no ano letivo de 2011-2012, acima da mediana na percentagem de alunos que concluíram o 4.º e o 6.º ano e ficaram aquém na percentagem dos que concluíram o 9.º ano. Na avaliação externa de língua portuguesa e de matemática do 4.º e do 6.º ano, registaram-se valores próximos da mediana. Nos exames do 9.º ano, posicionaram-se aquém da mediana, contrariando a situação verificada em 2010-2011.

Analisadas as taxas de conclusão, no último triénio, constata-se que, apesar das oscilações ocorridas, houve uma melhoria dos resultados nos três ciclos do ensino básico, em 2012-2013, com valores próximos do sucesso pleno, no 1.º ciclo. Também neste ciclo, se verificaram progressos nos resultados da prova de avaliação externa de matemática, traduzidos num aumento da percentagem de positivas.

As taxas de sucesso subiram, de um modo geral, do 2.º ao 9.º ano de escolaridade, tendo sido atingidas as metas definidas pelo Agrupamento para o ano letivo de 2012-2013. Por sua vez, a qualidade do sucesso é um dado relevante: o aumento generalizado da percentagem de alunos que, no 2.º e no 3.º ciclo, transitaram sem níveis inferiores a três denota uma melhoria, no último biénio.

Em suma, atendendo a que as variáveis de contexto são, na generalidade, bastante favoráveis e que os resultados observados se situam, globalmente, em linha com os valores esperados, há necessidade de consolidar as práticas organizacionais, designadamente ao nível da articulação curricular e da diferenciação pedagógica em ordem à consistência dos resultados dos alunos. O Agrupamento atua com determinação no sentido de minimizar os fatores que condicionam o sucesso dos alunos e tem posto em prática diversas ações de melhoria (como, por exemplo, *sequencialidade entre ciclos*).

Os órgãos e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica fazem uma análise regular e sistematizada dos resultados, sem descuidar a qualidade dos mesmos, de forma a identificar os fatores de sucesso e de insucesso, em cada nível de ensino e, assim, poderem reorientar a ação educativa.

Têm sido reforçadas as medidas de superação das dificuldades dos alunos nas disciplinas com menos sucesso, nomeadamente a utilização de parcerias, o alargamento das aulas de apoio e as práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula. Salienta-se, ainda, a implementação, no presente ano letivo, do projeto *Saber +*, para dar resposta às dificuldades de aprendizagem dos alunos de duas turmas do 7.º ano de escolaridade.

Na educação pré-escolar, as atividades realizadas, de forma intencional, no âmbito das diferentes áreas de conteúdo, consubstanciam-se na observação e na avaliação dos progressos das crianças, contribuindo para a melhoria das aprendizagens, e refletem-se, de forma muito positiva, no seu progresso global.

A taxa de abandono escolar é nula, no 1.º ciclo, e residual, nos restantes (0,08%).

RESULTADOS SOCIAIS

Existe um trabalho consistente ao nível dos valores da cidadania, desenvolvido numa lógica transversal a todos os níveis de educação e ensino, através de projetos que valorizam a cooperação e a solidariedade (*Ser feliz fazendo os outros felizes* e *Herói por um dia*, a título de exemplo). Estas iniciativas suscitam uma grande adesão dos alunos e das famílias, contribuindo para o reforço do sentimento de pertença ao Agrupamento.

As dimensões desportiva, ambiental, cultural e da educação para a saúde configuram áreas também privilegiadas, em que o investimento tem sido muito positivo. Relevam-se, igualmente, as atividades desenvolvidas no âmbito do empreendedorismo.

São promovidas algumas ações que propiciam o envolvimento dos alunos na dinâmica escolar. A título exemplificativo, refere-se o apadrinhamento dos alunos do 1.º e do 5.º ano, as assembleias de turma e de delegados e a participação destes nos respetivos conselhos de turma intercalares. As práticas de auscultação e de responsabilização daqueles, embora se configurem positivas, são um processo em construção que, no sentido de superar o ponto fraco identificado na anterior avaliação externa, importa consolidar, nomeadamente no que se refere ao seu envolvimento em decisões estruturantes que lhes dizem respeito.

O ambiente educativo tranquilo, dentro e fora da sala de aula, evidencia o bom trabalho desenvolvido no âmbito do clima de aprendizagem e do desenvolvimento cívico, uma das metas do projeto educativo. Nas situações de desrespeito pelas normas, é de destacar, positivamente, o trabalho da *equipa de integração* que, para além da resolução célere e oportuna das situações de indisciplina, atua numa linha preventiva das mesmas, assim como ao nível da socialização dos alunos. Por parte da *Comissão de Disciplina*, é promovida uma atuação articulada entre os diferentes intervenientes no processo educativo (professores, pessoal não docente, psicóloga e a referida *equipa*), em estreita ligação com os encarregados de educação. A oferta da disciplina de educação para a cidadania, desde o 1.º ao 3.º ciclo, também se tem revelado fundamental na minimização de desvios às normas de conduta instituídas.

As tutorias proporcionam um acompanhamento mais próximo dos alunos, designadamente ao nível das competências pessoais e sociais, revestindo um carácter formativo e dissuasor. No último biénio, os indicadores relativos ao comportamento/disciplina evidenciam um decréscimo significativo das ocorrências (de 893, em 2011-2012, para 433, em 2012-2013) e das medidas disciplinares sancionatórias, atestando a melhoria do ambiente escolar.

RECONHECIMENTO DA COMUNIDADE

O Agrupamento detém uma imagem positiva junto da comunidade educativa, a qual destaca a qualidade do ensino, o trabalho consolidado ao nível da integração e da inclusão, a grande abertura ao exterior e o bom clima educativo, o que se tem refletido favoravelmente na sua capacidade de atração por parte das famílias. Nas respostas aos questionários de satisfação, aplicados no âmbito da presente avaliação externa, ressaltam, também, o incentivo ao trabalho para ter bons resultados, a qualidade da liderança e a partilha de competências e de responsabilidades. Os menores índices de satisfação prendem-se com o refeitório/almoço, o conforto das salas de aula e as instalações.

A atribuição de diplomas e de prémios, quer pela direção, em iniciativas dinamizadas internamente (concursos de leitura e de ortografia, olimpíadas da história e da geografia), quer por entidades responsáveis por algumas atividades externas, designadamente em programas em que os alunos são incentivados a participar (*Escola Criativa e Braço Direito – Um dia no teu futuro!*), constituem práticas de valorização dos seus sucessos.

No Desporto Escolar, o trabalho continuado e empenhado dos jovens nas modalidades oferecidas é bastante considerado e tem sido objeto de inúmeros prémios. A canoagem é uma atividade de referência

a nível concelhio e com um reconhecimento consolidado. A página *web* e o jornal escolar constituem meios importantes de divulgação dos sucessos dos alunos junto da comunidade.

A participação das escolas do Agrupamento em diversas iniciativas da autarquia, de que são exemplos o programa Mexe-te nas Férias, promovido pela Câmara Municipal de Oeiras, e a recolha de bens alimentares, em parceria com a Comissão Social de Freguesia de Oeiras e S. Julião da Barra, concorre para conferir visibilidade à sua ação junto do meio local.

Em suma, a ação do Agrupamento tem produzido um impacto em linha com os valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. Apresenta uma maioria de pontos fortes nos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais eficazes. Tais fundamentos justificam a atribuição da classificação de **BOM** no domínio **Resultados**.

3.2 – PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

PLANEAMENTO E ARTICULAÇÃO

O Agrupamento revela, desde a avaliação externa realizada em 2008, um reforço da articulação entre ciclos nas vertentes organizativa, pedagógica e curricular. O trabalho a este nível tem sido intensificado, em resultado de uma ação de melhoria implementada (*sequencialidade entre ciclos*), o que possibilitou uma melhor coerência na gestão do currículo, facilitadora da transição de ciclo.

A continuidade de muitas das equipas pedagógicas e as práticas sistemáticas de trabalho colaborativo favorecem a articulação curricular, vertical e horizontal. Esta, reforçada nos diferentes departamentos e grupos de recrutamento, tem-se consolidado, por exemplo, através do estabelecimento de metas curriculares, da tomada de decisão sobre as competências a desenvolver e da definição de metodologias e estratégias de aprendizagem a gerir e a operacionalizar em sede de conselho de turma. Tem-se, igualmente, concretizado através da exploração de conteúdos afins das diferentes disciplinas e do planeamento das atividades em conselho de turma, designadamente na organização de visitas de estudo e no desenvolvimento de projetos.

Todavia, como contributo para a uma gestão mais eficaz dos currículos, considera-se pertinente que, no plano de estudos para desenvolvimento do currículo, seja dada visibilidade aos procedimentos, estratégias e metodologias implementadas a este nível.

O investimento feito nas reuniões entre os docentes titulares e os técnicos das atividades de enriquecimento curricular, em conjunto com os que lecionam no 5.º ano, incidindo nas estratégias e nos conteúdos a desenvolver, tem-se revelado uma boa prática que, à semelhança do planeamento de ações conjuntas pelos docentes da educação pré-escolar e os que lecionam o 1.º ano, tem tido reflexos positivos na sequencialidade das aprendizagens. Na concretização da gestão vertical do currículo, são várias as atividades desenvolvidas pelos alunos do 1.º ciclo na escola-sede, nomeadamente no âmbito da educação física, do português (leitura e produção escrita), da matemática (resolução de problemas) e das ciências experimentais (*Laboratório Aberto*).

A coerência entre ensino e avaliação tem sido reforçada com a avaliação formativa, enquanto instrumento de reflexão e de regulação do processo de ensino e de aprendizagem.

Os planos e programas próprios das turmas sistematizam a informação sobre o percurso escolar dos alunos, nomeadamente no que diz respeito às dificuldades diagnosticadas e às medidas educativas aplicadas. Neles constam, igualmente, a programação das atividades a desenvolver, ao longo do ano, visando a complementaridade do currículo. A explicitação das ações programadas para cada aluno para superar as dificuldades identificadas constitui, no entanto, um aspeto a melhorar, no sentido de evidenciar os processos de aprendizagem que cada docente tem privilegiado e o respetivo impacto.

A transmissão de informação pertinente, nos momentos de transição entre níveis de educação e ciclos e entre estabelecimentos do Agrupamento, constitui uma prática consolidada. O trabalho em rede que lhe está subjacente, entre os docentes titulares de grupo/turma, os diretores de turma e a equipa de constituição de turmas, contribui para um diagnóstico das situações de partida dos alunos e para a melhor adequação de estratégias.

PRÁTICAS DE ENSINO

As práticas de ensino regulam-se em função das dificuldades e dos progressos nas aprendizagens das crianças e dos alunos, reajustando-se o planeamento e avaliando a eficácia das estratégias implementadas.

Há evidências da adequação do ensino às capacidades e aos ritmos de aprendizagem dos alunos, mediante estratégias de diferenciação pedagógica. A disseminação das boas práticas a este nível tem vindo a ganhar terreno, no último biénio, nos vários grupos de recrutamento, importando continuar a investir na sua consolidação. Na diversidade de metodologias de ensino utilizadas, a ajuda entre pares e o trabalho autónomo dos alunos constituem também estratégias pedagógicas favorecedoras de sucesso escolar nas disciplinas com menor aproveitamento, sendo importante promover a sua generalização.

Destaca-se o incentivo que é conferido à melhoria dos desempenhos, designadamente através da participação em programas locais, regionais e nacionais. Constituindo desafios motivadores, estimulam as aprendizagens e valorizam as capacidades dos alunos. Afigura-se, igualmente, com potencialidades para os impulsionar a obter bons resultados ou a superá-los, a contratualização de metas de sucesso, já levada a cabo por alguns docentes, pelo compromisso que, positivamente, lhes incute a esse nível.

Há uma mobilização de recursos para os alunos com necessidades educativas especiais, nomeadamente na unidade de ensino estruturado, facilitadora da sua inclusão e promotora de condições de sucesso. É visível o trabalho articulado entre os elementos que integram as várias estruturas de apoio a estes alunos e às respetivas famílias, otimizando as valências disponíveis na comunidade.

O incentivo às atividades de pesquisa e experimentais, bem como a utilização de metodologias ativas, registou um notório incremento nas práticas de ensino desde a anterior avaliação externa, promovendo, transversalmente, o espírito científico dos alunos. Os protocolos de experiências para o 1.º ciclo, o *Laboratório Aberto*, o projeto *Ciências a brincar* e o *Road Show do Clube da Água* são algumas das atividades emblemáticas nesta área.

É de relevar, na dinâmica do Agrupamento, a valorização da dimensão artística, que realça a criatividade e a sensibilidade de crianças e alunos, conferindo visibilidade aos seus trabalhos através da respetiva exposição, em alguns casos permanente, nos diferentes espaços escolares.

Na gestão do tempo escolar, a conciliação entre os horários das atividades letivas, as de enriquecimento do currículo e os apoios educativos é, em regra, bem conseguida. Há uma valorização da biblioteca escolar, embora de forma mais notória na escola-sede, enquanto recurso para o trabalho letivo e para a dinamização de atividades transversais que concorrem para a concretização do projeto educativo. As práticas docentes nos diferentes níveis de educação e ensino privilegiam os recursos tecnológicos disponíveis, que são rendibilizados enquanto ferramentas de ensino e de aprendizagem.

A monitorização e o acompanhamento da prática letiva ocorrem, por exemplo, através da verificação do grau de cumprimento das planificações, da análise periódica dos resultados académicos e da troca de experiências. A supervisão da prática letiva em sala de aula, enquanto processo formativo assente numa reflexão colaborativa e crítica das práticas e conseqüente para a melhoria do ensino e da aprendizagem, apenas acontece em situações em que os professores revelam dificuldades. Não se tendo verificado um investimento consolidado de procedimentos a esse nível, afigura-se uma área merecedora de atenção.

MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO ENSINO E DAS APRENDIZAGENS

No plano de estudos para desenvolvimento do currículo constam os princípios orientadores e os procedimentos relativos à avaliação dos alunos, que contemplam as diferentes modalidades. No que se refere à diagnóstica, recolheram-se evidências da sua aplicação sistemática. Tem sido feito um claro investimento na formativa, sendo esta geradora de informação de retorno e reguladora do processo de ensino e de aprendizagem. Os critérios gerais de avaliação são revistos anualmente e devidamente divulgados em todos os níveis de ensino.

A autoavaliação dos alunos é também fomentada como estratégia de regulação, induzindo uma maior corresponsabilização pelas aprendizagens. Destaca-se, também, a importância conferida, em algumas disciplinas, a uma reflexão mais abrangente sobre as metodologias utilizadas, para além dos critérios definidos.

A utilização de instrumentos de avaliação diversificados e a elaboração de matrizes e de critérios de correção comuns, que, pontualmente, se traduzem na aplicação de testes idênticos a uma mesma disciplina e ano de escolaridade, têm permitido uma crescente aferição do processo avaliativo. De igual modo, a implementação de provas aferidas internas e a adesão, em todas as disciplinas, aos testes intermédios do Instituto de Avaliação Educativa reforçaram a confiança na avaliação.

É prática regular a monitorização da gestão do currículo nas reuniões de coordenação de ano/disciplina, onde também são desencadeados os mecanismos necessários para assegurar o seu cumprimento. Não espelhando, os planos e programas próprios das turmas, eventuais adequações do planeamento e reformulações, este afigura-se como um aspeto a melhorar.

Atentos aos recursos disponíveis, os responsáveis têm reforçado as parcerias como estratégia promotora do sucesso. É de realçar a análise sistemática da eficácia das medidas educativas implementadas, que garante uma avaliação mais precisa do seu impacto nas aprendizagens dos alunos. Os resultados ao nível dos planos de atividades de acompanhamento pedagógico denotam, relativamente a estas, reflexos positivos.

Reconhecidos pelo valor acrescentado que introduzem nas práticas pedagógicas e nas aprendizagens, assinalam-se, igualmente, o aproveitamento das aulas digitais de suporte aos manuais escolares e o recurso a *websites* com conteúdos científicos e educativos e a algumas valências da plataforma *Moodle* para complemento da ação desenvolvida em sala de aula.

A atuação consistente dos docentes titulares de turma e dos diretores de turma na ligação com as famílias, bem como do serviço de psicologia e orientação, na identificação e no acompanhamento de alunos em situação de risco, em articulação com os parceiros da rede social (Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Oeiras e Escola Segura), revelam-se eficazes na prevenção do abandono escolar.

Tendo em conta os juízos avaliativos formulados neste domínio, o Agrupamento apresenta um predomínio de pontos fortes na totalidade dos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais generalizadas e eficazes, pelo que se justifica a atribuição da classificação de **MUITO BOM** no domínio **Prestação do Serviço Educativo**.

3.3 – LIDERANÇA E GESTÃO

LIDERANÇA

Existe, por parte dos responsáveis, uma visão estratégica para o desenvolvimento organizacional do Agrupamento, alicerçada na inclusão, nos saberes e nos valores cívicos, que se identifica nos documentos de planeamento, designadamente no projeto educativo. Os objetivos e as estratégias de

intervenção, em que este documento se baseia, são reconhecidos e partilhados pelos vários órgãos e estruturas. A sintonia entre a direção e os conselhos pedagógico e geral é visível no que respeita às linhas de ação a prosseguir.

A articulação e a coerência entre os documentos estruturantes evidenciam a sua importância enquanto instrumentos orientadores da ação educativa. Releva-se, no projeto educativo, a existência de indicadores claros e fiáveis para avaliar a concretização das metas definidas.

O diretor, coadjuvado por uma equipa coesa e dinâmica, pauta a sua liderança por uma atuação de confiança e pela abertura ao diálogo, assente nas relações de proximidade que estabelece com os diferentes membros da comunidade, bem como na resposta imediata a problemas que afetam alguns alunos e as respetivas famílias. É de evidenciar a indução de procedimentos de melhoria organizacional, designadamente através do impulsionamento que confere ao trabalho colaborativo. Ao fomentar o princípio da subsidiariedade, promove uma cultura de corresponsabilização e de valorização dos diferentes patamares de liderança nas ações, que, de forma concertada, contribuem para a melhoria das respostas educativas e para a qualidade do ensino.

Destaca-se um forte sentido de identificação e de pertença ao Agrupamento, partilhado pela generalidade da comunidade escolar. Ao empenho no exercício das respetivas funções, por parte dos diferentes trabalhadores, não é alheio o bom relacionamento existente, os espaços aprazíveis e a dinamização de iniciativas que visam aproximar e estreitar relações interpessoais.

Desde a anterior avaliação externa, houve uma consolidação de parcerias e de protocolos em áreas-chave. Esta aposta dos responsáveis num trabalho em rede gerou recursos em diversas valências favorecedoras do serviço educativo prestado, como seja ao nível do apoio técnico especializado (no âmbito da educação especial), acompanhamento clínico de alunos, apoio social, entre outros. A mais-valia desta dinâmica repercute-se na formação integral dos alunos, nas suas aprendizagens e na inclusão, designadamente dos que têm necessidades educativas especiais.

É patente a aceitação de desafios (participação no projeto ESCXEL – Rede de Escolas de Excelência, por exemplo) e o aproveitamento de oportunidades em diferentes vertentes, como sejam as atividades náuticas e o hipismo para alunos com currículos específicos individuais, ou os estágios pedagógicos realizados nas escolas do Agrupamento por alunos de vários estabelecimentos de ensino superior. Estes potenciam trocas de experiências e de práticas.

Existe uma boa ligação ao meio local, estreitada através da realização de cafés concertos, da *Feira do Mel*, da festa dedicada aos alunos estrangeiros ou do corta-mato escolar dinamizado em colaboração com a escola secundária contígua. Aquela torna-se, igualmente, visível na rendibilização dos recursos materiais na área desportiva (pavilhão gimnodesportivo aberto à comunidade fora do período letivo) ou pelas iniciativas desenvolvidas na dimensão social (cabazes de Natal para famílias carenciadas). A procura de soluções inovadoras (*Academia dos Iluminados* – ocupação pós-letiva dos alunos, na escola-sede, a título de exemplo) é, igualmente, apanágio da cultura do Agrupamento.

A atitude colaborativa do diretor tem contribuído para que as associações de pais e encarregados de educação sejam interventivas, denotando disponibilidade para o acompanhamento das atividades escolares. Desempenham, ainda, um papel fundamental na gestão de serviços, designadamente das atividades de enriquecimento curricular do 1.º ciclo. A recente implementação do projeto *Escola-família, uma relação com sentido* constitui outro exemplo dessa colaboração. São dinamizadas diversas iniciativas que têm, por parte das famílias, uma adesão positiva: *Semana da Leitura*, no 1.º ciclo; apresentação de temas pelos alunos aos pais, no âmbito da disciplina de educação moral e religiosa católica.

GESTÃO

Na gestão dos recursos humanos, sobre os quais detém um conhecimento profundo, o diretor norteia a afetação de tarefas pela adequação às funções e aos interesses pedagógicos, de forma o mais consentânea possível com o perfil, a experiência e as competências profissionais de cada trabalhador.

A formação contínua é incentivada numa lógica de desenvolvimento profissional, enformando-se o respetivo plano nas necessidades diagnosticadas. Há uma clara aposta na formação interna dos docentes, potenciando-se, de forma muito positiva, a bolsa de formadores existente. Refira-se, neste âmbito, a ação *A diferenciação pedagógica como instrumento estruturante da atividade escolar*, desenvolvida nos últimos três anos. Ao assentar em trabalho de projeto, com as turmas dos docentes de diferentes disciplinas e níveis de ensino envolvidos na formação, tem suscitado alterações positivas nas respetivas práticas de ensino.

Também a replicação dos conhecimentos e das experiências interpares tem constituído uma mais-valia por se registar uma adesão crescente de novos professores a esta ação. Assinala-se, igualmente, a relevância da formação *Educação inclusiva – práticas em contexto escolar com alunos com NEE* para a partilha de boas práticas na área da educação especial. O aproveitamento das competências adquiridas em contexto de trabalho e ao nível da formação realizada é bem conseguido.

A estabilidade do corpo docente, incluindo na direção de turma por ciclo de escolaridade e no desenvolvimento de projetos, contribui para a prossecução de um trabalho continuado com os alunos. Ao privilegiar-se a manutenção das equipas pedagógicas otimiza-se o conhecimento que se vai gerando sobre cada aluno. A constituição dos grupos e das turmas e a elaboração de horários atendem a critérios constantes dos documentos orientadores.

A gestão do pessoal não docente denota conhecimento das competências pessoais e profissionais de cada um, embora nem sempre possível de conciliar com as respetivas preferências. Assinala-se a dedicação destes trabalhadores e o espírito de entreajuda, rendibilizando os saberes. A dimensão educativa dos conteúdos funcionais dos assistentes operacionais é valorizada nos diferentes níveis de educação e ensino. Nos serviços administrativos, o sistema de funcionamento implementado proporciona aos assistentes técnicos um conhecimento abrangente das várias áreas e capacidade de resposta às diferentes solicitações dos utentes. No entanto, não é prática a monitorização da qualidade do serviço prestado.

Em resultado de um esforço persistente, os responsáveis asseguram a manutenção e a melhoria dos espaços, em colaboração com as autarquias e as associações de pais e, frequentemente, com recurso a meios próprios, de modo a oferecer condições adequadas aos fins educativos a que se destinam. Está patente uma gestão criteriosa dos recursos e a otimização dos espaços disponíveis, na generalidade do Agrupamento. Os planos de prevenção e emergência já foram elaborados e aprovados, superando um dos pontos fracos apontado na anterior avaliação externa.

Os circuitos de informação e de comunicação interna e externa registaram uma notória evolução. O correio eletrónico passou a ter um papel importante na agilização dos contactos entre os vários órgãos e estruturas e, gradualmente, com os pais e encarregados de educação. Se, por um lado, a página *web* do Agrupamento configura um canal digital privilegiado para a divulgação dos documentos estruturantes, de informações pertinentes e das atividades dinamizadas, por outro, o portal de gestão integrada para administração escolar, embora recente, agiliza o acompanhamento da vida escolar pelos encarregados de educação. Ilustrativo do enfoque dado pelos responsáveis ao desenvolvimento organizacional, desde a anterior avaliação externa, é a potencialização, pelas diferentes estruturas educativas, do módulo de *Gestão das Atividades e Recursos Educativos*, como ferramenta pedagógica, através da plataforma *Moodle*.

AUTOAVALIAÇÃO E MELHORIA

Após a anterior avaliação externa, cujo relatório representou um documento adicional de reflexão, foi realizado um diagnóstico estratégico abrangente, que incidiu em diversas áreas do funcionamento organizacional. Dele resultou a identificação de pontos fortes e fracos, de oportunidades e ameaças, que serviu para priorizar as áreas de intervenção. O envolvimento e a participação da comunidade educativa neste processo, através da resposta a inquéritos por questionário, foram positivos, sendo também de assinalar a sua representatividade na equipa de autoavaliação.

Paralelamente, o Agrupamento apresenta uma cultura de trabalho sistemático de recolha e de monitorização dos resultados académicos, que desencadeia a reflexão ao nível do conselho pedagógico e das estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, em ordem à melhoria dos processos de ensino e de aprendizagem.

O processo de autoavaliação tem vindo a consubstanciar-se nos eixos estratégicos do projeto educativo, que se alicerçam no atual quadro de referência da avaliação externa de escolas, da Inspeção-Geral da Educação e Ciência. É dada continuidade ao diagnóstico organizacional através da avaliação feita anualmente ao projeto educativo e aos resultados dos planos de melhoria. Constitui-se como um desafio para a equipa de autoavaliação o aperfeiçoamento dos instrumentos de trabalho, designadamente dos questionários aplicados e a respetiva testagem.

Os planos de ação de melhoria que têm sido elaborados, anualmente, desde 2011, permitiram a superação de algumas das fragilidades identificadas. Ainda que as consequências destas ações nos resultados académicos denotem algumas melhorias, estas ainda não são as desejáveis. É visível o seu impacto nas práticas de ensino, induzindo sinergias entre o plano organizacional e o pedagógico. Não evidenciam, porém, mecanismos explícitos e estruturados de monitorização dos processos, o que pode comprometer a sinalização de possíveis desvios e a sua plena eficácia.

Sublinha-se o trabalho continuado da equipa de autoavaliação e a implementação de ações de melhoria em áreas de intervenção pedagógica prioritária, visando a progressão dos resultados académicos. Deste modo, o processo de autoavaliação constitui uma boa ferramenta de planeamento, que sustenta as opções estratégicas de gestão. O seu alargamento às práticas de ensino em sala de aula, com a consequente reflexão sobre a eficácia das mesmas, configura-se como um trabalho a melhorar pelo corpo docente, de modo a reforçar uma avaliação rigorosa do respetivo impacto nas aprendizagens dos alunos.

Tendo em conta os juízos avaliativos formulados neste domínio, o Agrupamento apresenta um predomínio de pontos fortes na totalidade dos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais generalizadas e eficazes, pelo que se justifica a atribuição da classificação de **MUITO BOM** no domínio **Liderança e Gestão**.

4 – PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA

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

- A consistência da análise dos resultados dos alunos e da sua evolução, com implicações na reorientação da ação educativa, designadamente através da diversidade de metodologias de ensino e do trabalho autónomo dos alunos;
- A imagem positiva do Agrupamento ao nível da inclusão, da grande abertura ao meio e da interação com a comunidade, que se reflete favoravelmente no reconhecimento público da sua ação e na capacidade de atração por parte das famílias;

- O trabalho desenvolvido pela *equipa de integração*, numa linha preventiva das situações de indisciplina e na socialização dos alunos;
- A boa expressão das atividades de pesquisa e experimentais, numa linha transversal aos diferentes níveis de educação e ensino, promotora do espírito científico dos alunos;
- A consistência da atividade colaborativa entre docentes, nomeadamente na aferição de instrumentos de avaliação e no planeamento;
- O valor instrumental que os documentos estruturantes configuram ao nível da gestão organizacional, ao articularem-se entre si na prossecução e no desenvolvimento dos objetivos e das metas definidos;
- A ação coesa dos diferentes patamares de liderança, assente numa linha de intervenção estratégica com enfoque na melhoria da prestação do serviço educativo, nomeadamente através do reforço da articulação curricular.

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

- A consolidação das práticas de diferenciação pedagógica e do projeto *Saber+*, como respostas pedagógicas favorecedoras da melhoria dos resultados e da qualidade das aprendizagens;
- O investimento numa maior visibilidade dos procedimentos, das estratégias e das metodologias no plano de estudos para desenvolvimento do currículo, enquanto documento operacionalizador da gestão curricular;
- A generalização da supervisão da prática letiva em sala de aula, enquanto processo organizado e destinado ao desenvolvimento profissional dos docentes;
- A explicitação dos mecanismos de monitorização dos processos subjacentes às ações de melhoria, de modo a possibilitar a sinalização de possíveis desvios e a potenciar a plena eficácia destas.

16-05-2014

A Equipa de Avaliação Externa:

Isabel Fialho, Maria de Lurdes Campos e Maria João Crisóstomo