

# AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS

## Relatório Agrupamento de Escolas de Fronteira

2014  
2015

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 de Fronteira](#), realizada pela equipa de avaliação, na sequência da visita efetuada entre [17 e 20 de novembro 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 e a Escola Básica de Cabeço de Vide.

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 2014-2015](#) serão disponibilizados na [página da IGEC](#).

## 2 – CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

O Agrupamento de Escolas de Fronteira fica situado no concelho de Fronteira, distrito de Portalegre. É composto pela Escola Básica Frei Manuel Cardoso, onde se encontra sediado, e pela Escola Básica (com jardim de infância) de Cabeço de Vide.

No presente ano letivo, a população escolar totaliza 361 crianças, alunos e formandos: 51 na educação pré-escolar (dois grupos), 112 no 1.º ciclo (seis turmas), 58 no 2.º ciclo (quatro turmas), 86 no 3.º ciclo (cinco turmas), 24 nos cursos vocacionais (14 – nível básico e 10 – nível secundário) e 30 no curso de educação e formação de adultos.

Dos alunos que frequentam o Agrupamento, apenas 1,9% são de nacionalidade estrangeira. No que respeita à ação social escolar, 59% não beneficiam de auxílios económicos e, no que concerne às tecnologias de informação e comunicação, 46% possuem computador com ligação à internet. Quanto aos pais e encarregados de educação dos alunos, 14,7% desempenham atividades profissionais de nível superior e intermédio. No tocante às suas habilitações académicas, 35% detêm o ensino secundário e 13% formação superior.

Dos 39 docentes que exercem funções no Agrupamento, 79,5% fazem parte dos quadros e 92,3% lecionam há 10 ou mais anos. Em relação aos 22 trabalhadores não docentes, todos em regime de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, 77,2% têm 10 ou mais anos de serviço.

No ano letivo de 2012-2013, para o qual há referentes calculados, os valores das variáveis de contexto do Agrupamento, disponibilizados pela Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, são bastante favoráveis, quando comparados com os das outras escolas públicas, nomeadamente a percentagem de alunos que não beneficiam da ação social escolar e a média do número de anos de habilitação das mães e dos pais.

## 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*

O sucesso escolar, a motivação dos alunos, o ensino/aprendizagem e a prática pedagógica surgem como aspetos entendidos pelo Agrupamento como vitais para o desenvolvimento da sua ação educativa, plasmados no seu projeto educativo, pelo que a análise e a reflexão de que são objeto os resultados académicos constituem-se como procedimentos regulares por parte dos órgãos de direção, administração e gestão e das estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica. A recolha e o tratamento de dados referentes às classificações internas e externas obtidas pelos alunos e às taxas de conclusão e de transição, efetuados pela equipa do *Observatório de Qualidade Educativa*, possibilitam que, no conselho pedagógico, nos departamentos curriculares e nos conselhos de turma, surjam algumas estratégias de superação das dificuldades identificadas, ainda que as mesmas não tenham tido o impacto pretendido na melhoria dos resultados.

Na educação pré-escolar, o processo avaliativo, tendo por base os registos de observação efetuados pelas educadoras e os trabalhos produzidos pelas crianças, facilita os reajustamentos necessários na prática

pedagógica e permite o conhecimento das aprendizagens realizadas. Por outro lado, as fichas de registo de avaliação, entregues aos pais e encarregados de educação, no final de cada período, fornecem informação pertinente sobre os progressos dos seus educandos.

Atendendo aos modelos para comparação estatística dos resultados académicos e considerando o ano letivo de 2012-2013, pode-se afirmar que as taxas de conclusão dos 4.º, 6.º e 9.º anos de escolaridade estão acima dos valores esperados, quando comparadas com as dos agrupamentos com valores análogos nas variáveis de contexto. No 4.º ano, verifica-se uma melhoria em relação ao ano letivo de 2011-2012, ano em que se registaram valores aquém do esperado, recuperando assim a tendência assinalada em 2010-2011. Nos 6.º e 9.º anos, aquelas taxas confirmam a linha que se vinha registando desde o ano letivo de 2011-2012, com valores acima do esperado.

No ano letivo de 2012-2013, no 1.º ciclo, os resultados verificados nas provas de avaliação externa de português e de matemática ficaram, respetivamente, aquém e acima dos valores esperados, quando comparados com os de escolas de contexto análogo. Contrariamente ao ocorrido em português, com valores aquém do esperado no triénio em análise, é de sublinhar a melhoria em matemática, que inverteu a linha que caracterizou os dois anos letivos anteriores.

Ainda no ano letivo de 2012-2013, as percentagens de alunos com classificações positivas, na avaliação externa de português (2.º ciclo) e de matemática (2.º e 3.º ciclos), situaram-se muito aquém dos valores esperados, circunstância idêntica à ocorrida em matemática nos anos letivos de 2010-2011 e 2011-2012. De salientar a tendência de agravamento no que se refere às classificações de matemática no 6.º ano. O oposto se apurou, naqueles dois anos letivos, em português, refletindo, nos dois níveis de ensino, resultados globais acima do esperado. No 3.º ciclo, em português, a percentagem de classificações positivas fixou-se, em 2012-2013, em linha com o valor esperado.

Em síntese, observa-se que, na generalidade, os resultados do Agrupamento se situaram em linha com os valores esperados, nos três anos letivos em análise. Considerando que as variáveis de contexto são globalmente favoráveis, tal facto revela a necessidade de um maior investimento em ações de aperfeiçoamento consistentes e generalizadas, que promovam a melhoria dos desempenhos dos alunos, em particular nas provas de avaliação externa.

A intervenção do Agrupamento nestes últimos anos, expressa nomeadamente no alargamento da oferta formativa, contribuiu decisivamente para a inexistência de abandono escolar.

### *RESULTADOS SOCIAIS*

O estabelecimento de um clima de escola propício ao desenvolvimento de relações interpessoais profícuas e à aquisição de competências sociais insere-se num quadro estratégico que norteia a ação educativa do Agrupamento, em consonância com as finalidades e os objetivos do projeto educativo. Para tal, concorrem as iniciativas constantes do plano anual de atividades e opções como a disciplina de educação para a cidadania, enquanto oferta complementar em todo o ensino básico. Neste âmbito, enquadram-se também as relações de respeito mútuo entre docentes, não docentes e crianças e alunos, uma das marcas que caracterizam o ambiente educativo, sendo possível afirmar-se que, em termos gerais, a indisciplina não constitui uma questão com a qual o Agrupamento se defronta, se bem que surjam casos pontuais de comportamentos menos apropriados, que mereceram referência nos questionários de satisfação.

O papel desempenhado pelos diretores de turma e pelos docentes titulares de grupo/turma, numa estratégia concertada com a direção, tem-se direcionado para o reforço da participação e do envolvimento dos pais e encarregados de educação na vida do Agrupamento, indo, assim, ao encontro de uma das áreas prioritárias do projeto educativo. Tal atuação tem-se mostrado eficaz na manutenção e no aprofundamento de relações de proximidade com os alunos e as suas famílias.

Os alunos revelam conhecer os seus direitos e deveres previstos no regulamento interno, sendo de relevar neste âmbito a intervenção dos professores titulares/diretores de turma, embora não tenham estado envolvidos na elaboração dos documentos estruturantes. Também foram auscultados no processo de autoavaliação e, através dos seus representantes, integram o conselho geral e os conselhos de turma, em sede dos quais manifestam as suas opiniões e apresentam sugestões. Deste modo, considera-se que se verificaram melhorias quanto ao ponto fraco identificado na avaliação externa realizada em maio de 2009, que salientava a fraca participação dos alunos na vida escolar.

A intervenção do Agrupamento em atividades de natureza diversa, em parceria com entidades e instituições do concelho, nomeadamente com a autarquia, e o seu envolvimento em diferentes eventos de projeção social e solidária concorrem para o reforço da sua imagem na comunidade, conferem-lhe relevo como elemento fundamental para o desenvolvimento local e integram-se num quadro de promoção de competências sociais nos alunos. De salientar iniciativas como o *Natal Solidário*, a *Sopa Solidária*, o projeto *Dar a Mão* e a *Feira dos Sabores*.

Por outro lado, o investimento realizado em determinados projetos (Eco-Escolas, Desporto Escolar, Projeto de Educação para a Saúde em Meio Escolar), a dinâmica do clube de *Teatro Escolar*, a colaboração ativa em atividades com destaque no meio (*Semana Cultural*, *Feira Medieval e Reconstituição Histórica da Batalha dos Atoleiros*) e as ações da biblioteca escolar em ligação com a biblioteca municipal fazem parte de iniciativas que promovem a criação de condições particulares de afirmação na comunidade e de aquisição por parte dos alunos de saberes nos domínios da cultura, do desporto e das ciências.

#### *RECONHECIMENTO DA COMUNIDADE*

As respostas aos questionários aplicados à comunidade escolar, no âmbito do presente processo de avaliação externa, demonstram, de um modo geral, um assinalável grau de satisfação relativamente ao serviço prestado pelo Agrupamento.

Os alunos afirmam conhecer os critérios de avaliação e as regras de comportamento, ressaltando o facto de os professores ensinarem bem e de possuírem bons amigos na escola. Referem como aspetos menos positivos o serviço de almoço, o pouco conforto das salas de aula e as condições de higiene e limpeza da escola-sede. A utilização de computadores e o ambiente vivenciado em sala de aula são, de igual modo, apontados como aspetos menos positivos.

Os pais e encarregados de educação das crianças que frequentam a educação pré-escolar mostram-se muito agradados com o ambiente educativo, a segurança e a limpeza dos espaços educativos, bem como com o desenvolvimento dos seus educandos desde que frequentam o jardim de infância. Por sua vez, os pais dos alunos do ensino básico também manifestam satisfação com a qualidade do ensino, a disponibilidade da direção e o trabalho dos diretores de turma, salientando o funcionamento geral das diferentes áreas da escola.

Os docentes relevam o seu envolvimento no processo de autoavaliação, a abertura da escola ao exterior, o apetrechamento e o funcionamento da biblioteca e a partilha de responsabilidades pela direção, afirmando, ainda, gostar de trabalhar no Agrupamento. Salientam como aspetos menos positivos, o comportamento dos alunos e a falta de respeito que os mesmos manifestam para com trabalhadores não docentes. Estes corroboram desta opinião, referindo também que aquela falta de respeito se estende aos professores. Contudo, concordam que a escola oferece condições de segurança e que está aberta ao exterior.

A instituição dos *quadros de valor, mérito e excelência* foi um meio eleito para o incentivo à aprendizagem e o reconhecimento dos alunos que revelam atitudes exemplares de superação das suas dificuldades, se distingam pela obtenção de excelentes resultados escolares ou tenham estado envolvidos

em ações com impacto social. A divulgação destes prémios na página do Agrupamento e a sua entrega em cerimónia pública, o reforço positivo por parte dos docentes e a participação dos alunos em concursos nacionais e em atividades de diversa índole constituem outras formas de estímulo e de valorização do sucesso.

Num concelho em que se manifestam com forte incidência as consequências de natureza social e económica resultantes da interioridade, a estreita relação do Agrupamento com a Câmara Municipal de Fronteira e as juntas de freguesia traduz-se na afirmação de propósitos comuns no que respeita à formação dos alunos, à oferta educativa disponibilizada e à realização de atividades e de projetos. Esta circunstância, a par do trabalho desenvolvido com outras entidades do meio (Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Portalegre, Comissão de Proteção de Crianças e Jovens, Centro de Saúde de Fronteira, empresas locais, Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Fronteira, Associação de Desenvolvimento Integrado – Terras do Condestável, entre outras), conferem à ação do Agrupamento uma manifesta relevância social, com impacto positivo no desenvolvimento local.

Em conclusão, a ação do Agrupamento tem produzido um impacto em linha como 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*

Assumida como uma característica indelével, a reduzida dimensão do Agrupamento tem vindo a marcar a forma como os agentes educativos se organizam e articulam entre si. Ainda que os departamentos curriculares reúnam sempre em plenário, onde procedem à definição dos critérios de avaliação, à validação das planificações gerais e à monitorização do seu cumprimento, bem como à análise dos resultados escolares e à definição das ações a incluir no plano anual de atividades, grande parte do trabalho é executado de forma singular ou a pares, uma vez que poucos são os grupos de recrutamento constituídos por vários docentes e/ou que lecionam o mesmo nível ou ano de escolaridade.

Enquadram-se nesta dinâmica de trabalho entre pares a elaboração das planificações de médio e longo prazo e a produção de materiais e de instrumentos de avaliação. Como tal, constata-se uma grande partilha entre os professores, mormente de materiais de ensino e de aprendizagem utilizados, não sendo, contudo, notório um trabalho colaborativo sistemático, em particular no que respeita à determinação de estratégias de promoção do sucesso escolar e à reflexão acerca da eficácia das metodologias de ensino aplicadas.

A informalidade patente em muitos dos procedimentos resulta do cariz desta unidade orgânica, sendo visível ao nível da gestão do currículo e da definição de articulações intra e interdepartamentais, as quais vão sendo estabelecidas, pontualmente, sem um propósito claro e prévio ao início de cada ano escolar e nem sempre registadas nos planos de turma. Aquelas articulações ganham particular relevância e intencionalidade no plano anual de atividades, dada a abrangência das ações nele inseridas, não só em termos do público-alvo e das áreas de trabalho, mas, sobretudo, pelos intervenientes envolvidos e pelo alinhamento das mesmas com os objetivos e as metas do projeto educativo, contribuindo decisivamente para o desenvolvimento do currículo.

Não obstante, é em sede dos departamentos curriculares da educação pré-escolar e do 1.º ciclo e dos conselhos de turma que se adequam as planificações ao contexto particular e se concebem os planos dos grupos/turmas, mormente com a identificação de fragilidades e formas de superação das dificuldades

das crianças e dos alunos. Para tal concorre a articulação entre as diferentes modalidades de avaliação, em que a formativa ocupa lugar de destaque, com uma vertente reguladora do processo educativo.

Os planos de grupo/turma, pela sua especificidade e construção dinâmica, constituem-se como um elemento preponderante na prestação de informação acerca do percurso escolar das crianças e dos alunos. No final e início de cada ano letivo, promovem-se sessões de trabalho entre os docentes dos anos terminais e iniciais de ciclo, justamente com o intuito de facilitar essa passagem de conhecimento e proceder à constituição das turmas. De tal forma que os docentes da educação pré-escolar e do 1.º ciclo participam nas primeiras reuniões, respetivamente, do departamento curricular do 1.º ciclo e dos conselhos de turma de 5.º ano, o que promove a integração das crianças e dos alunos.

De relevar a uniformização de documentos e condutas, visível na aprovação dos regimentos de órgãos e estruturas, na matriz das planificações e dos planos de grupo/turma e nas grelhas de registo da aplicação dos critérios de avaliação, as quais conferem transparência e fiabilidade ao processo avaliativo, tal como a publicitação dos citados critérios.

### *PRÁTICAS DE ENSINO*

Cientes da necessidade de melhoria dos resultados académicos dos seus alunos, o Agrupamento tem vindo a definir algumas estratégias com vista à promoção do sucesso e ao colmatar das dificuldades académicas, que passam na globalidade pela disponibilização de apoios educativos, maioritariamente fora da sala de aula, os quais se mostram francamente insuficientes, tendo em conta os recursos disponíveis e os resultados alcançados.

No 2.º ciclo, a atribuição dos tempos de apoio ao estudo preferencialmente para as disciplinas de português e de matemática demonstra a clara aposta nas componentes curriculares sujeitas a provas finais externas, tal como acontece nos apoios disponibilizados no 3.º ciclo. Sobressai, assim, o parco leque de soluções encontrado, relegando para os docentes, em sala de aula, o grande desafio de conseguir, através de mecanismos de diferenciação pedagógica e de regulação do processo de ensino e de aprendizagem, colmatar as dificuldades demonstradas pelos alunos, processo ao qual não é alheio o incentivo à melhoria e o reforço positivo dos desempenhos.

Neste domínio, os docentes revelam particular cuidado na adequação das planificações de curto prazo às capacidades e aos ritmos de aprendizagem das turmas e de alguns alunos, ajustando, em termos de tempo, de estratégias e de tarefas, as competências a alcançar. Ainda assim, os materiais utilizados são pouco diversificados, resumindo-se, inúmeras vezes, à adaptação e à variedade de fichas de trabalho e à utilização de meios informáticos.

Por outro lado, os contextos educativos pouco se alteram, constituindo-se a biblioteca como um dos ambientes mais favoráveis, dinamizando um conjunto de atividades potenciadoras do desenvolvimento de competências nos domínios da oralidade e da escrita, com reflexos nas aquisições curriculares. Como tal, a professora bibliotecária integra o departamento do 1.º ciclo e está presente nas reuniões dos restantes departamentos sempre que é necessário programar atividades conjuntas.

É ao nível das atividades de enriquecimento do currículo que se potenciam as dimensões artística, desportiva, cultural e cívica. Estas integram-se nas experiências de ensino e de aprendizagem das crianças e promovem a sua formação integral, relevando-se o clube de teatro, o Desporto Escolar e as atividades de enriquecimento curricular no 1.º ciclo. A gestão dos tempos escolares, assente em critérios marcadamente pedagógicos, possibilita que todos os alunos participem daquelas ações.

O recurso a metodologias ativas e experimentais continua a ser uma vertente marcada pela ocasionalidade, sendo esporádica a sua utilização como ferramenta sistemática de aprendizagem, com exceção do trabalho desenvolvido ao nível dos cursos vocacionais, que, atendendo também às

características dos próprios alunos, têm um cariz mais prático. Assim, entende-se que ainda não foi superado o ponto fraco assinalado, neste âmbito, na avaliação externa realizada em 2009.

Atenta às dificuldades existentes, a direção tem vindo a mobilizar todos os recursos internos de que dispõe e a estabelecer parcerias para a implementação das respostas mais adequadas aos alunos com necessidades educativas especiais. Não obstante, estas continuam a revelar-se insatisfatórias, concretamente em termos de terapias.

O *núcleo de educação especial* constituiu-se como um subdepartamento, dada a especificidade do trabalho a desenvolver, procurando rentabilizar os tempos de encontro. Constata-se uma proficiente colaboração e cooperação entre todos os docentes e técnicos na determinação das medidas educativas a aplicar àqueles alunos, bem como na avaliação e reformulação das mesmas. Se bem que os conselhos de turma e os departamentos curriculares sejam os espaços preferenciais de articulação entre todos os profissionais, repetem-se outros momentos informais, que se têm revelado fundamentais no ajustamento de decisões, tanto mais que de algumas delas resultam implicações e reflexos no ambiente familiar.

Não estão instituídos verdadeiros mecanismos de acompanhamento e supervisão da prática letiva, nomeadamente como forma de desenvolvimento profissional. A monitorização da prática pedagógica está muito centrada na verificação do cumprimento das planificações e na análise dos resultados dos alunos, não advindo daí um debate mais alargado e aprofundado acerca de metodologias de ensino e de práticas científico-pedagógicas relevantes.

#### *MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO ENSINO E DAS APRENDIZAGENS*

Os conselhos de turma, a par dos departamentos curriculares da educação pré-escolar e do 1.º ciclo, constituem-se como as estruturas educativas de maior regulação do processo educativo. A reformulação das planificações de longo prazo e a sua constante adequação aos ritmos e capacidades de aprendizagem do grupo/turma, embora da responsabilidade de cada docente, envolvem toda a equipa pedagógica, na definição de novas estratégias de superação de dificuldades e no reforço das medidas educativas.

Neste contexto, a avaliação diagnóstica e formativa, pela sua sistematicidade, ocupam lugar de destaque na orientação da prática pedagógica, sendo modalidades preferenciais na aferição do desenvolvimento do currículo e no retorno de informação sobre os desempenhos, não só para os professores, mas também para os alunos e os encarregados de educação. Contudo, os documentos de planeamento, nomeadamente os planos de grupo/turma, tidos como basilares no trabalho desenvolvido com os alunos, nem sempre evidenciam aquelas dinâmicas de forma intencional e estruturada.

Reconhecido o esforço e o empenho dos docentes na melhoria do serviço educativo prestado, ressaltam algumas práticas colaborativas ainda não generalizadas, nomeadamente ao nível da elaboração e correção conjunta de instrumentos de avaliação. Concebidos, na globalidade, de modo individual, uma vez que não estão previstos momentos formais de análise e validação dos mesmos, assentam nos tradicionais testes, em trabalhos de pesquisa e em apresentações orais.

O Agrupamento tem procurado desenvolver um trabalho sustentado no sentido da promoção do sucesso escolar, identificando, no projeto educativo, como estratégia para a sua consecução o *levantamento de causas/fatores do insucesso escolar*. Neste sentido, encetou um conjunto de medidas transversais, que passam pelo alargamento da oferta educativa, de que é exemplo a criação de cursos vocacionais de nível básico e secundário, fator preponderante para a taxa nula de abandono escolar. Passam, também, pela rendibilização dos recursos, afetando todos os tempos disponíveis à implementação de atividades de apoio, nas quais se enquadra a dinamização da biblioteca, e garantindo, desta forma, mais e melhores tempos de aprendizagem aos alunos.



Em conclusão, a ação do Agrupamento tem produzido um impacto em linha como 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 **Prestação do Serviço Educativo**.

### 3.3 – LIDERANÇA E GESTÃO

#### *LIDERANÇA*

Vive-se na comunidade escolar um tempo de transição motivado pela ainda recente assunção da estratégia e projetos do Agrupamento pela atual direção. Os propósitos de continuidade com a dinâmica educativa da anterior liderança coexistem com as claras intenções de mudança, centradas em novas finalidades e objetivos, plasmados no projeto educativo.

O Agrupamento encontra-se numa fase de estudo da realidade presente, que preocupa a liderança de topo, e de relançamento de uma nova política organizacional que, perante os sucessos e insucessos e face a um diagnóstico que ainda prossegue, procura corrigir e melhorar intervenções em curso e delinear outras, cuja necessidade é manifesta, considerando, nomeadamente, os resultados obtidos pelos alunos nas provas de avaliação externa. Vislumbram-se, deste modo, já algumas ações que este diagnóstico revelou como importantes, num novo impulso que se quer imprimir, como se afirma no projeto educativo. Para este efeito a direção conta com o seu declarado empenho e com a motivação das lideranças intermédias para que, na autonomia que se lhes confere e reconhece, melhorem e aperfeiçoem um trabalho mais cooperante e colaborativo.

Embora a missão, a visão e os valores que sobressaem do projeto educativo não tornem muito nítidas preocupações mais específicas da realidade escolar e comunitária, o entrosamento com a autarquia deixa antever uma conjugação de princípios e de esforços, designadamente em termos de mobilização dos alunos para as aprendizagens, perante um trabalho escolar que nem sempre tem vindo a proporcionar bons resultados. No âmbito desta cooperação, intenta-se, por um lado, articular atividades curriculares e de enriquecimento curricular, se bem que não sejam ainda muito visíveis ações concretas, e, por outro lado, coordenar outros serviços educativos com os do Agrupamento. É o que sucede com a Universidade Sénior, para a qual está programada a remodelação de espaço na escola-sede, a fim de a acolher no seu interior.

Saliente-se também a parceria com a Junta de Freguesia de Cabeço de Vide para a concretização e desenvolvimento curricular do curso vocacional de nível secundário na área do Termalismo e a colaboração com empreendedores locais para a restante oferta formativa de ensino básico. Outra cooperação ocorre ainda com entidades locais – nas áreas da saúde, cultura e desenvolvimento local – para iniciativas e projetos, designadamente do âmbito da solidariedade.

#### *GESTÃO*

Muitas das ações da direção estão centradas na alocação e na afetação de recursos humanos, face à especificidade organizacional do Agrupamento e do público escolar, tendo em conta o quadro da legislação em vigor e a intervenção educativa que se pretende gerar. Neste sentido, a gestão dos recursos humanos decorre do conhecimento do perfil e das capacidades dos profissionais e das necessidades e prioridades da organização, promovendo-se, igualmente, o envolvimento de todos na melhoria do serviço prestado e o sentido de pertença.

A afetação do pessoal não docente às funções tem-se revelado eficaz na realização das tarefas, verificando-se uma certa rotatividade em determinados setores e garantindo-se, ao mesmo tempo, que o

funcionamento de alguns deles assente na formação adquirida ou numa aptidão particular manifestada. Este trabalho de gestão, em que se enquadram os novos horários dos assistentes operacionais, decorre da articulação entre a direção e a encarregada destes trabalhadores, tendo esta um papel preponderante na atribuição diária de tarefas.

Na distribuição do serviço docente, considerando-se também o perfil e a experiência dos mesmos, a continuidade pedagógica permanece como critério basilar na atribuição das direções de turma e na formação das equipas pedagógicas, uma vez que estas constituem uma estratégia concertada para corresponder às características e às necessidades das crianças e dos alunos e dos grupos/turmas. Como tal a definição de critérios de distribuição do serviço, de constituição dos grupos/turmas e de elaboração dos horários sobressaem como opções organizativas essenciais ao funcionamento do Agrupamento.

A formação é encarada como imprescindível na valorização pessoal e profissional dos trabalhadores, estando perspectivada no projeto educativo enquanto linha norteadora da ação do Agrupamento no domínio da prática pedagógica. Contudo, dada a ausência de uma resposta cabal às necessidades demonstradas, a direção encontrou algumas respostas através do seu plano de formação de docentes, assente na dinamização de ações internas e outras que decorrem da colaboração mantida com o Centro de Formação PROF'SOR.

Ainda que se tenham encetado esforços no sentido de tornar mais célere a divulgação e a circulação da informação, esta continua a não chegar atempadamente a todos os elementos da comunidade escolar, nomeadamente aos assistentes operacionais, havendo informações, designadamente quanto à prestação de serviços educativos específicos, que não circulam convenientemente.

#### *AUTOAVALIAÇÃO E MELHORIA*

Em resultado da avaliação externa realizada em 2009, na qual foi apontado como ponto fraco a inexistência de um processo de autoavaliação, o Agrupamento iniciou uma ação avaliativa interna, com o apoio de uma empresa de consultadoria, que teve por base a metodologia *Estrutura Comum de Avaliação – CAF*. Da aplicação de questionários e da elaboração do respetivo relatório, foram identificadas áreas de fragilidade, nomeadamente a indisciplina no refeitório, a abertura à comunidade e o clima de escola entre o pessoal não docente, para as quais conceberam e implementaram ações de melhoria. Estas ficaram a cargo de equipas responsáveis pela sua aplicação e avaliação, que envolveram pessoal docente e não docente e encarregados de educação, tendo o trabalho sido concluído em 2012, com a superação das fragilidades detetadas.

Embora as ações de melhoria tivessem um período temporal de execução, a promoção de algumas delas mantém-se, em particular as atividades de envolvimento da comunidade, como é o caso da *Feira dos Sabores*, potenciando o impacto das mesmas.

Após o interregno de um ano, em 2013, o Agrupamento decidiu dar continuidade ao sistema de autoavaliação, implementando uma nova metodologia, em que elegeram como áreas de estudo os domínios do quadro de referência da avaliação externa das escolas utilizado pela IGEC. Nomeada outra equipa avaliativa, composta maioritariamente por docentes, tal como a anterior, esta concebeu novos questionários, com recurso ao conjunto de itens de que dispunha do ciclo anterior, que foram aplicados ao universo dos docentes, não docentes, encarregados de educação e alunos. Tendo optado por uma análise *swot* dos dados recolhidos, a equipa identificou os pontos fortes, fracos e neutros, propondo a elaboração de planos de melhoria para colmatar as áreas mais débeis.

Com o intuito de envolver a comunidade educativa na autoavaliação, para além de passar a integrar um representante dos pais e encarregados de educação e do pessoal não docente na equipa e da divulgação alargada dos relatórios finais, foi proposto, já no decurso deste período letivo, na sessão de apresentação do trabalho realizado, que os agentes educativos se apropriassem de alguma das áreas deficitárias e

concebessem planos de intervenção com vista à sua melhoria. Para tal, foi disponibilizada uma ficha de inscrição, sendo grande a expectativa quanto à iniciativa da comunidade.

A autoavaliação, pela sua recente implementação e pelas alterações metodológicas sofridas, ainda não se apresenta como um processo sustentado no tempo e nas práticas, carecendo de maior incidência e articulação em áreas-chave como sejam as práticas de ensino e os resultados académicos. A identificação de áreas de intervenção, embora tenha determinado a aplicação de planos de melhoria, não teve reflexos notórios no planeamento organizativo, nomeadamente ao nível da conceção dos documentos estruturantes. O seu impacto ainda é bastante incipiente na melhoria das práticas profissionais e da prestação do serviço educativo. No entanto, são de salientar as melhorias verificadas quanto ao ponto fraco identificado na avaliação externa realizada em 2009, que se referia à fase embrionária do processo de autoavaliação e o seu desajustamento relativamente à política traçada no projeto educativo.

Em conclusão, a ação do Agrupamento tem produzido um impacto em linha como 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 **Liderança e Gestão**.

## 4 – PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA

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

- As relações de respeito mútuo entre docentes, não docentes e crianças e alunos, como uma marca característica do ambiente educativo, propício à aquisição de competências sociais;
- O estabelecimento de parcerias, em particular com a autarquia, como forma de contrariar as consequências de natureza social e económica resultantes da interioridade, com reflexos no desenvolvimento local, na formação dos alunos e no alargamento da oferta educativa;
- A abrangência das ações insertas no plano anual de atividades e o alinhamento das mesmas com os objetivos e as metas do projeto educativo, contribuindo decisivamente para o desenvolvimento do currículo;
- A ação da biblioteca escolar, em articulação com a biblioteca municipal, no desenvolvimento de competências nos domínios cultural, linguístico e social, com impacto nas aquisições curriculares;
- A colaboração entre os docentes de educação especial, os técnicos especializados e os docentes titulares/conselhos de turma na definição, no acompanhamento e na avaliação das medidas aplicadas aos alunos com necessidades educativas especiais;
- A liderança da direção, empenhada numa estratégia que contribui para a afirmação do Agrupamento como polo de desenvolvimento local e mobilizadora da ação dos agentes educativos.

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

- A implementação de estratégias concertadas entre os diferentes órgãos e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, de modo a contribuir para a melhoria dos resultados dos alunos;

- O reforço de práticas colaborativas sistemáticas, no seio das estruturas intermédias, no que respeita à determinação de estratégias de promoção do sucesso académico e à reflexão sobre a eficácia das metodologias de ensino;
- A utilização regular de metodologias de ensino ativas e experimentais, como ferramenta de aprendizagem;
- Os mecanismos de acompanhamento e de supervisão da prática letiva em sala de atividades/ aula, ao nível dos departamentos curriculares, enquanto estratégia formativa e de desenvolvimento profissional dos docentes e de debate acerca de metodologias de ensino e de práticas científico-pedagógicas relevantes;
- A consolidação de uma cultura de autoavaliação, que se traduza num processo sustentado na definição de ações conducentes à melhoria da organização, dos resultados escolares e da prestação do serviço educativo.

11-02-2015

A Equipa de Avaliação Externa: Abílio Amiguiño, Conceição Ribeiro e Rui Atanásio