

AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS

Relatório

Agrupamento de Escolas
de Alcanena

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 consignada como sua competência no [Decreto Regulamentar n.º 15/2012](#), de 27 de janeiro.

O presente relatório expressa os resultados da avaliação externa do [Agrupamento de Escolas de Alcanena](#), realizada pela equipa de avaliação, na sequência da visita efetuada entre [3 e 7 de fevereiro 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 Secundária de Alcanena, sede do Agrupamento, as escolas básicas de Alcanena, Minde e Vila Moreira e os jardins de infância de Alcanena, Malhou e Vila Moreira.

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 de Alcanena é constituído por todos os estabelecimentos públicos de educação e ensino do concelho de Alcanena, distrito de Santarém. Foi criado em 1 de agosto de 2010 e resulta da agregação da escola secundária com os agrupamentos de escolas de Alcanena e de Minde. Oferece a educação pré-escolar (11 jardins de infância), o 1.º ciclo do ensino básico (11 escolas), os 2.º e 3.º ciclos e o ensino secundário (escolas básicas Dr. Anastácio Gonçalves e de Minde e Escola Secundária de Alcanena). De referir que a escola secundária foi alvo de avaliação externa em abril de 2008 e o Agrupamento de Escolas de Minde em março de 2010. Já o anteriormente denominado Agrupamento de Escolas de Alcanena não foi objeto de avaliação externa.

No presente ano letivo, a população escolar totaliza 1622 crianças, alunos e formandos: 202 crianças na educação pré-escolar (13 grupos); 533 alunos no 1.º ciclo (27 turmas), 238 no 2.º ciclo (nove turmas), 366 no 3.º ciclo (17 turmas); 24 no ensino vocacional (uma turma); 21 formandos nos cursos de educação e formação de Ciências Informáticas e de Comércio (duas turmas); 238 alunos no ensino secundário – 181 nos cursos científico-humanísticos de Ciências e Tecnologias e de Línguas e Humanidades (oito turmas) e 57 nos cursos profissionais de Técnico de Apoio à Gestão Desportiva, Técnico de Receção, Técnico de Apoio à Infância e Técnico de Multimédia (cinco turmas). O Agrupamento tem, também, em funcionamento um curso de educação e formação de adultos de nível básico com sete formandos e conta com um Centro para a Qualificação e o Ensino Profissional.

Relativamente à Ação Social Escolar, 56,0% dos alunos não beneficiam de auxílios económicos. Possuem computador e ligação à internet, em casa, 69,0% dos alunos do ensino básico e 87,0% dos do ensino secundário. No que respeita à formação académica dos pais e encarregados de educação dos alunos, 35,0% têm formação secundária ou superior. Quanto à ocupação profissional, 18,7% dos pais dos alunos do ensino básico e 24,5% dos do ensino secundário exercem atividades de nível superior e intermédio.

Em termos de recursos humanos, o Agrupamento conta com 159 docentes, dos quais 94,0% pertencem aos quadros, sendo que apenas 6,3% lecionam há menos de 10 anos, e 57 trabalhadores não docentes, dos quais 10,5% têm menos de 10 anos de serviço.

Nos anos letivos de 2010-2011 e 2011-2012, para os quais a Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência disponibilizou valores de referência relativos às variáveis de contexto (média do número de alunos por turma, idade média dos alunos, percentagem de alunos que não beneficiam de auxílios económicos da Ação Social Escolar, média de anos de habilitação das mães e dos pais e percentagem de docentes do quadro, entre outros), verifica-se que as do Agrupamento são globalmente favoráveis, quando comparadas com as de outros com características idênticas, embora não seja dos mais favorecidos do seu grupo de referência (*cluster*).

3 – AVALIAÇÃO POR DOMÍNIO

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

3.1 – RESULTADOS

RESULTADOS ACADÉMICOS

A reflexão sobre os resultados académicos, nos diversos órgãos e estruturas do Agrupamento, é uma prática consolidada e consequente. O departamento de educação pré-escolar analisa os dados relativos à

evolução das aprendizagens das crianças, o que permite às educadoras refletirem sobre a sua ação e adequar estratégias que promovem a qualidade do processo educativo.

Nos ensinos básico e secundário, os resultados são analisados, periodicamente, por turma, ano e disciplina, são identificadas causas para os desempenhos menos satisfatórios e definidos *planos de melhoria*, por departamento, por *área disciplinar* ou turma, em consonância com as fragilidades reconhecidas. Estes planos, para além de incluírem estratégias de reforço das aprendizagens, como as aulas de apoio, as tutorias ou o *Gabinete Pró-Exame*, identificam também aspetos que devem ser melhorados em contexto de sala de aula, como o recurso sistemático à pedagogia diferenciada, a diversificação de materiais e a intensificação da avaliação formativa. A diversidade de estratégias e a monitorização sistemática dos *planos de melhoria* implementados têm permitido obter bons resultados, particularmente no 3.º ciclo e no ensino secundário, mas têm sido menos eficazes no 2.º ciclo do ensino básico.

Nos anos letivos de 2010-2011 e 2011-2012, para os quais existem indicadores contextualizados, verifica-se que o Agrupamento, quando comparado com escolas que integram o seu grupo de referência, tem um desempenho genericamente próximo ou acima da mediana.

Quando comparado com escolas que têm valores análogos nas variáveis de contexto, a taxa de conclusão do ensino secundário ficou em linha com o valor esperado em 2010-2011 e muito acima em 2011-2012. Os resultados dos alunos nos exames de português e de história do 12.º ano foram melhores no segundo ano em análise, tendo-se situado muito acima dos valores esperados, enquanto, no ano anterior, ficaram, respetivamente, em linha e aquém daqueles valores. Já em matemática regista-se um comportamento inverso – se em 2011 a média obtida se posicionou muito acima do esperado, em 2012 situou-se aquém.

O 3.º ciclo registava uma taxa de conclusão com valor muito aquém do esperado em 2010-2011, mas no ano seguinte esta taxa ficou em linha com aquele valor. Em termos de provas externas, o 9.º ano regista valores muito acima dos esperados nos dois anos do biénio, tanto em português como em matemática.

Em 2010-2011, a taxa de conclusão do 6.º ano e as percentagens de sucesso nas provas externas de português e de matemática situaram-se muito acima dos valores esperados, mas no ano seguinte aqueles resultados ficaram aquém dos esperados.

No que se refere ao 1.º ciclo, a taxa de conclusão ficou em linha com o esperado nos dois anos letivos. No que respeita às provas de avaliação externa, em 2011 o desempenho dos alunos em matemática ficou muito acima do valor esperado e aquém na prova de língua portuguesa, mas em 2012 os resultados foram exatamente inversos – muito acima do esperado em língua portuguesa e aquém em matemática.

Conclui-se, pois, que os resultados se situam, genericamente, acima dos valores esperados. Todavia, embora o Agrupamento não seja dos mais favorecidos do seu grupo de referência, apresenta variáveis de contexto globalmente favoráveis, pelo que há ainda um trabalho a desenvolver, tendo em vista a sustentabilidade dos bons resultados já alcançados. No entanto, será de referir que o biénio em análise coincide com a criação e a instalação do Agrupamento, o que implicou a adaptação a uma nova realidade e a necessidade de ajustamentos em termos organizacionais e de aferição de práticas pedagógicas.

Quanto ao ensino de cariz profissionalizante, sublinham-se as elevadas taxas de sucesso dos alunos que concluíram os cursos de educação e formação nos anos letivos de 2010-2011 e 2011-2012, próximas do sucesso pleno. No entanto, verifica-se uma oscilação muito acentuada nas percentagens de alunos que concluíram os cursos profissionais no último triénio, apresentando valores elevados em 2011-2012 e um significativo número de desistências no passado ano letivo. Segundo os responsáveis, a maioria dos alunos não conclui apenas um ou dois módulos e identificam o ingresso numa atividade profissional como o principal fator para a não conclusão do percurso formativo.

Em matéria de abandono escolar, têm sido obtidos bons resultados, já que é inexistente. Registam-se casos de desistência, com maior incidência nos cursos profissionais, mas que diminuíram, significativamente, de 2010-2011 para 2012-1013.

RESULTADOS SOCIAIS

O desenvolvimento da formação pessoal e social dos alunos é um dos desígnios do Agrupamento que, nesse sentido, promove iniciativas de ordem diversa, designadamente nas abordagens da oferta complementar de educação rodoviária, educação para a saúde e sexualidade, educação para a igualdade de género, educação ambiental ou empreendedorismo, por exemplo.

Destaca-se também a diversidade de projetos em que participam todos os níveis de educação e ensino, e que abordam, entre outras, temáticas no âmbito do ambiente (*Rios, Ilha Ecológica, Eco-Escolas*), da vida saudável (Projeto Educação para a Saúde, Heróis da Fruta), da cidadania ativa (Parlamento dos Jovens, Comenius) ou do empreendedorismo (Emprescolas, Empreendedorismo em Rede). O Desporto Escolar conta com a participação de um elevado número de alunos, particularmente nas modalidades de basquetebol, voleibol, ténis de mesa e dança. As ações ou projetos de natureza solidária mobilizam crianças e alunos, merecendo referência, pelo seu impacto, o *Clube de Alfabetização* e o *Piquenique Solidário*, ambos de cariz intergeracional, a recolha de roupas e de alimentos e a colaboração com o Banco Alimentar.

A participação dos alunos na vida escolar e a corresponsabilização em atividades e projetos é valorizada, embora de uma forma mais evidente a partir do 2.º ciclo, nomeadamente no que respeita ao papel do delegado de turma. Neste sentido, são realizadas ações (no domínio da segurança, por exemplo) em que participam os delegados e os subdelegados, bem como são os alunos que gerem e são responsáveis pela *sala do aluno* de uma das escolas. O contributo dos representantes nos conselhos de turma e no conselho geral é, também, relevado por toda a comunidade educativa. A associação de estudantes promove ações de âmbito desportivo, cultural e social, que integram o plano anual de atividades.

O ambiente educativo é tranquilo e propício ao bom desenvolvimento das aprendizagens, reflexo das iniciativas estrategicamente implementadas. As normas constantes do regulamento interno são divulgadas e reforçadas pela criação do *Código de Conduta*, que se assume como um instrumento regular, pois aí se encontram tipificados os eventuais comportamentos menos adequados e definidos todos os procedimentos e as medidas a aplicar em cada situação.

É de sublinhar a criação da *Equipa de Integração e Apoio* que atua de forma preventiva, sinalizando situações de risco e desencadeando ações, em articulação com professores, diretores de turma e outros profissionais ou instituições, mantendo um contacto próximo com os encarregados de educação, de forma a evitar comportamentos problemáticos. Com o mesmo objetivo o serviço de psicologia e orientação, o centro de saúde, a Guarda Nacional Republicana/Escola Segura ou a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens em Risco, entre outros, realizam diversas ações específicas, destinadas a grupos ou turmas em que são identificados problemas concretos.

Reconhece-se, também, o contributo das tutorias na diminuição de ocorrências disciplinares graves. O impacto do trabalho de prevenção evidencia-se no decréscimo significativo de participações de ocorrências e de instauração de procedimentos disciplinares, ao longo do triénio, cabendo ao *Grupo de Apoio Imediato ao Aluno* (GAIA) monitorizar os aspetos relacionados com a indisciplina.

Não é desenvolvido nenhum mecanismo que permita conhecer, de forma detalhada, o percurso de todos os alunos após a sua saída do Agrupamento, de modo a determinar o impacto da ação educativa. No entanto, são recolhidos dados relativos aos que prosseguiram estudos no ensino superior e, informalmente, dos que optaram por ingressar no mercado de trabalho.

RECONHECIMENTO DA COMUNIDADE

A satisfação com o funcionamento do Agrupamento é transversal a alunos, encarregados de educação e trabalhadores, traduzida no predomínio das opções de concordância nas respostas aos questionários aplicados no âmbito da presente avaliação externa. Os valores percentuais são muito elevados na generalidade dos itens, embora, no caso dos alunos, a percentagem de concordância mais reduzida seja relativa à utilização frequente do computador em sala de aula e quanto ao almoço servido na escola. Também não se registam percentagens significativas de discordância nas respostas dos encarregados de educação, embora em alguns dos itens estes optem por assinalar *Não concordo nem discordo*, o que também acontece com os trabalhadores, docentes e não docentes.

Os alunos veem os seus sucessos e potencialidades valorizados de diversas formas, como seja a inclusão em quadros de valor e de excelência, divulgados em todos os estabelecimentos educativos e com entrega de diplomas em cerimónia pública, a apresentação de atividades (artísticas, desportivas e culturais) e a distinção em vários concursos nacionais e internacionais, com destaque para as Olimpíadas da Matemática (nacionais, ibero-americanas e internacionais). Para o mesmo objetivo, concorrem a exposição de trabalhos das crianças e dos alunos nos vários estabelecimentos educativos e a sua divulgação, por exemplo, no jornal e na página da internet do Agrupamento e na imprensa local e regional.

A interação com diferentes parceiros contribui para o reconhecimento por parte da comunidade do trabalho realizado. A participação das famílias é promovida através de várias iniciativas, que podem ser restritas a jardins de infância e escolas, ou alargadas a toda a comunidade educativa, na escola-sede, como acontece com a festa de encerramento de ano letivo, por exemplo. Sublinha-se a dinâmica das associações de pais e encarregados de educação que, para além de promoverem atividades diversas, colaboram de forma ativa na melhoria dos espaços e materiais. Assim, considera-se ultrapassado o ponto fraco assinalado na avaliação externa realizada na escola secundária em 2008, que dava conta da “reduzida participação dos pais e encarregados de educação na vida escolar”.

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

3.2 – PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

PLANEAMENTO E ARTICULAÇÃO

O reforço da articulação curricular vertical é uma das prioridades do Agrupamento que, no âmbito do seu processo de autoavaliação, identificou esta fragilidade. A organização por *áreas disciplinares* aprofundou o trabalho cooperativo, realizando-se reuniões periódicas dos docentes que lecionam os 2.º e 3.º ciclos e o ensino secundário. A identificação das situações de aprendizagem em que os alunos apresentam dificuldades e a partilha de estratégias para as superar têm impulsionado a elaboração de planos de melhoria com resultados positivos, embora com menor impacto no 2.º ciclo do ensino básico.

São de sublinhar as diversas iniciativas e projetos que envolvem crianças e alunos de todos os jardins de infância e escolas, bem como as que são realizadas em colaboração com docentes que lecionam ciclos diferentes. No entanto, ainda que se realizem reuniões que visam promover a articulação entre a educação pré-escolar e o 1.º ciclo e entre este e o 2.º ciclo, este trabalho denota algumas fragilidades. Na verdade, os docentes têm, fundamentalmente, planeado atividades comuns e transmitido informações relativamente às crianças e aos alunos, mas não existe uma reflexão, intencional e estratégica, de análise da gestão das orientações curriculares e do currículo, tendo em vista a promoção da melhoria

das aprendizagens nos níveis de ensino subsequentes. A colaboração entre os docentes é uma prática consolidada e que acontece na planificação de atividades e projetos, na elaboração conjunta de instrumentos de avaliação e na reflexão sobre as práticas e os resultados.

Os planos e programas próprios dos grupos e das turmas, construídos a partir de uma matriz comum e da diagnose realizada no início de cada ano letivo, traçam o perfil da turma e de cada aluno e definem estratégias que são avaliadas regularmente e promovem a diferenciação pedagógica. É de sublinhar, também, o contributo destes documentos enquanto suporte da reflexão em torno dos resultados, decorrendo daí a elaboração de planos de melhoria quando necessário, tal como se releva o seu papel no trabalho realizado numa perspetiva interdisciplinar.

Os documentos de planeamento preveem diversas atividades que promovem a contextualização do currículo e traduzem a abertura do Agrupamento ao meio onde está inserido. De referir, por exemplo, a possibilidade de optar pela aprendizagem do *minderico* (língua local), no âmbito da oferta complementar, a realização da *Feira das Línguas Ameaçadas* ou as diversas saídas de campo/visitas de estudo a locais de interesse do concelho (Rio Alviela, fábricas de curtumes, lagares, Centro de Ciência Viva, entre outros).

PRÁTICAS DE ENSINO

Os planos e programas próprios de grupo e de turma preveem atividades adequadas às capacidades e aos ritmos de aprendizagem das crianças e dos alunos (apoio individualizado, realização de tarefas em pares e em grupos, fichas de trabalho específicas, entre outras), tendo em conta, fundamentalmente, as necessidades diagnosticadas, mas não evidenciando a mesma adequação para alunos que revelam um progresso mais rápido.

Na generalidade, são implementadas práticas de ensino que contribuem para tornar as aprendizagens mais estimulantes. A utilização de metodologias ativas é uma prática habitual, com o recurso a jogos didáticos, a realização de pesquisas, a promoção de debates e apresentações entre pares, por exemplo. No entanto, a reflexão em torno das metodologias utilizadas em sala de aula, tendo em vista a generalização das boas práticas e a melhoria dos resultados académicos, em especial no 2.º ciclo, é um aspeto que requer uma maior atenção das estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica.

O Agrupamento mobilizou parcerias que, a par da equipa de educação especial e em articulação com o serviço de psicologia e orientação, têm dado resposta eficaz aos alunos com necessidades educativas especiais. Estes profissionais articulam entre si e com os docentes titulares/conselhos de turma, de forma a encontrar, para cada aluno, as melhores respostas educativas. São também desenvolvidos vários projetos (*Ateliê de Artes, Culinária, Jardinagem*, entre outros) que contribuem para o desenvolvimento de competências. No entanto, o processo de referenciação de crianças e alunos é um aspeto que requer uma reflexão mais aprofundada, visando uma intervenção mais célere. Os pais e encarregados de educação são chamados a integrar os processos de decisão, assumindo compromissos no acompanhamento dos seus educandos. As crianças e os alunos que necessitam de respostas educativas neste âmbito dispõem de apoio individualizado ou em sala de aula, ministrado por docentes de educação especial.

Foram implementadas medidas educativas adequadas, destinadas aos alunos com dificuldades de aprendizagem, incluídas nos respetivos planos de atividades de acompanhamento pedagógico, como salas de estudo, coadjuvações em sala de aula e tutorias, cuja eficácia é monitorizada e que têm concorrido para a melhoria dos resultados académicos.

A realização de atividades experimentais acontece com alguma regularidade, na educação pré-escolar e em todos os ciclos e níveis de ensino, promovendo-se a partilha de conhecimentos entre docentes. A demonstração de atividades experimentais no *Dia das Ciências*, o *Clube das Ciências*, a realização de

saídas de campo e visitas de estudo e as tarefas executadas nas *hortas pedagógicas* são exemplos de boas práticas no desenvolvimento da curiosidade e do espírito científico.

A componente artística é muito impulsionada e, em parceria com o Conservatório de Música Jaime Chavinha, é oferecido o ensino articulado da música, bem como atividades no âmbito da componente de apoio à família na educação pré-escolar e nas atividades de enriquecimento curricular no 1.º ciclo. Os clubes de *Teatro*, de *Dança* e de *Artes* têm igualmente um papel relevante na educação artística e cultural de crianças e alunos. Releva-se também a recém-criada *Orquestra do Agrupamento*.

O acompanhamento da prática letiva processa-se em sede de departamento curricular/área *disciplinar*, com o balanço do cumprimento das planificações e a análise dos resultados escolares. Sublinha-se a implementação da *Framework de Desenvolvimento Pedagógico*, bem como a realização de coadjuvações em várias disciplinas, enquanto instrumentos de apoio à supervisão pedagógica. No entanto, este procedimento poderá ser melhorado com a generalização da observação das práticas, em sala de aula/atividade, enquanto instrumento de desenvolvimento profissional dos docentes, com impacto no sucesso académico. Este aspeto já tinha sido considerado um ponto fraco na avaliação externa realizada em 2010, que salientava a “inexistência de práticas de observação de aulas como estratégia promotora do desenvolvimento profissional dos docentes”.

MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO ENSINO E DAS APRENDIZAGENS

Estão implementadas diferentes modalidades de avaliação, em consonância com as orientações do plano de estudo para desenvolvimento do currículo, e são utilizados métodos e instrumentos adequados a cada nível de educação e ensino. Os critérios de avaliação são divulgados de forma clara, constituindo um elemento de orientação para alunos e encarregados de educação. A avaliação diagnóstica é uma prática generalizada. A adesão aos testes intermédios e a elaboração de matrizes e instrumentos de avaliação, bem como a aplicação de testes e de critérios de correção comuns, permitem também a aferição dos resultados e dos níveis de exigência.

A eficácia das medidas adotadas nos planos e programas próprios de grupo ou turma é regularmente avaliada, dando origem à adequação de estratégias, sempre que necessário. As medidas de apoio educativo são também avaliadas periodicamente e monitorizados os resultados dos alunos com tutorias, com apoios e com planos de atividades de acompanhamento pedagógico.

A comunicação frequente dos diretores de turma com os encarregados de educação, o acompanhamento por professores tutores, a articulação com a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens em Risco e a diversidade da oferta educativa e formativa têm constituído respostas eficazes para combater as situações de risco de abandono escolar.

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

3.3 – LIDERANÇA E GESTÃO

LIDERANÇA

A direção exerce uma liderança bastante empenhada e proativa e a sua ação revela a existência de uma visão clara, orientada para o sucesso escolar dos alunos e para o prosseguimento de estudos no ensino superior e que é largamente partilhada pela comunidade educativa. Complementarmente, a direção aposta na diversificação da oferta educativa em áreas em que os recursos locais o propiciam (ensino da

música) ou que se revelam atrativas para alguns segmentos da população escolar (informática, produção multimédia).

Verifica-se uma boa articulação entre os diversos órgãos de decisão e um grande envolvimento dos mesmos na definição, no acompanhamento e na supervisão dos aspetos centrais da ação organizacional. Os documentos orientadores encontram-se bem elaborados, organizados e articulados, incluindo procedimentos que facilitam a monitorização e a avaliação do grau de concretização de objetivos e atividades, como a definição de metas quantificadas. É amplamente reconhecido que estes documentos constituem referenciais fundamentais para a ação da direção e das estruturas de gestão intermédia, bem como da generalidade dos trabalhadores.

Acompanhando a constituição do Agrupamento, a atuação da direção pautou-se, igualmente, no último triénio, por um considerável esforço para integrar, numa mesma comunidade, unidades educativas com tradição e identidades bastante distintas, respeitando e valorizando as diferenças entre as mesmas. Nesse sentido, efetuou uma aposta forte na circulação interna da informação, cimentada no recurso às tecnologias da informação e na atenção concedida à página *web* e à plataforma *Moodle*.

A comunicação, identificada como área de melhoria no processo de autoavaliação, foi, também, fomentada através da criação de condições para o desenvolvimento de relações profissionais e sociais próximas, mediante uma gestão de recursos humanos que, além da realização de reuniões e encontros envolvendo os trabalhadores das diversas unidades educativas, estimulou a mobilidade interna dos docentes, com particular incidência nos 2.º e 3.º ciclos e no ensino secundário. A procura de uma identidade comum esteve, também, presente no trabalho que conduziu à criação do hino e do logótipo do Agrupamento, na normalização de documentos internos e na realização de eventos de cariz social e cultural direcionados para toda a comunidade educativa.

É ainda manifesto o investimento da direção com a educação dos adultos e com o desenvolvimento do concelho, a par da criação de oportunidades que favoreçam a *divulgação pública, a reputação e o reconhecimento da organização e dos seus serviços*. No que respeita aos processos de decisão, estão claramente definidas as funções dos membros que integram todos os órgãos de direção, administração e gestão, e existe uma aposta na mobilização das estruturas de liderança intermédia para o cumprimento das metas traçadas, embora nem sempre seja evidente que as mesmas possuam um diagnóstico claro da situação do Agrupamento, designadamente no que respeita aos resultados escolares dos alunos e aos fatores explicativos para o maior ou menor sucesso.

São desenvolvidos projetos e celebrados protocolos e parcerias com várias entidades com impacto na melhoria da prestação do serviço educativo. São de salientar, entre outras, as parcerias com o Centro Tecnológico do Couro, o Centro de Artes e Ofícios Roque Gameiro, o Centro de Saúde de Alcanena, a Associação Empresarial da Região de Santarém (NERSANT), o Tecnopolo do Vale do Tejo (TagusValley), bem como com as quatro associações de pais e encarregados de educação e com as autarquias. Constata-se, assim, um claro equilíbrio entre a liderança pedagógica, social e organizacional, que contribui para um elevado sentimento de confiança, motivação e satisfação entre a comunidade educativa que valoriza, de forma muito significativa, o desempenho da direção.

GESTÃO

A distribuição do serviço docente é feita no respeito pelos critérios previstos no plano de estudo para desenvolvimento do currículo, sendo privilegiada, sempre que possível, a continuidade das equipas pedagógicas e do diretor de turma ao longo do mesmo ciclo.

A gestão dos recursos humanos não docentes tem em conta as características pessoais e profissionais de cada trabalhador e a sua afetação a áreas ou serviços é feita com vista ao aproveitamento eficiente de competências adquiridas, quer em contexto de trabalho quer no âmbito da formação realizada.

São criados momentos de formação interna, destacando-se a realização bienal dos *Encontros Intraconcelhios* em que são abordadas temáticas que vão ao encontro das necessidades de docentes e não docentes, em consonância com os objetivos do projeto educativo. As ações de formação têm abrangido todas as categorias socioprofissionais (docentes, assistentes técnicos e operacionais), estendendo-se, nalguns casos, a delegados de turma e encarregados de educação.

A direção faz uma boa gestão dos recursos, espaços e equipamentos, apesar do elevado número de estabelecimentos que constituem o Agrupamento. A autarquia apoia as atividades desenvolvidas e contribui para a concretização de diversos projetos e para o enriquecimento da experiência educativa e cultural dos alunos. Contudo, apesar dos esforços da autarquia e da direção, é visível a escassez de espaços apropriados à realização de atividades de enriquecimento curricular nalgumas escolas do 1.º ciclo e o relativo subaproveitamento da Escola Básica Dr. Anastácio Gonçalves.

AUTOAVALIAÇÃO E MELHORIA

O processo de autoavaliação teve início no ano de formação do Agrupamento, tendo como suporte o diagnóstico organizacional que as diferentes unidades orgânicas que o constituem já tinham realizado com base na metodologia *Common Assessment Framework* (CAF). Fruto de um amplo debate interno, dinamizado por representantes das anteriores comissões de avaliação e pela comissão administrativa provisória, foi definido um *plano de ações de melhoria* que foi objeto de supervisão e avaliação, tendo os resultados do mesmo sido divulgados em várias instâncias.

Atualmente o processo de autoavaliação é orientado por uma equipa, que integra representantes dos alunos, encarregados de educação e trabalhadores docentes e não docentes. Pretende contribuir para uma imagem plural do Agrupamento e para patamares crescentes de qualidade dos serviços educativos facultados. Nesse sentido, encontram-se instituídos ciclos regulares de autoavaliação, baseados nos princípios da prestação de contas e da melhoria contínua, que integram diversos dispositivos e domínios de análise (metas do projeto educativo, plano anual de atividades, plano de formação, avaliação das bibliotecas escolares) e instrumentos (grelhas de análise, relatórios). Deste modo, considera-se superado o ponto fraco identificado aquando da avaliação externa da escola secundária (2008), que salientava “a inexistência de uma equipa de autoavaliação formalizada e, por consequência, a falta de um processo desta natureza devidamente organizado”.

Nos planos de melhoria, estão claramente definidas as ações a desenvolver em cada eixo, os responsáveis pelas ações e respetivas equipas operacionais, bem como os objetivos visados, as atividades mais relevantes, a calendarização do processo e as formas de avaliação. A divulgação dos resultados tem sido assegurada em reuniões direcionadas para os vários grupos da comunidade educativa e os principais relatórios elaborados encontram-se disponíveis na plataforma *Moodle*, garantindo a transparência dos procedimentos.

O processo está bem estruturado e executado, encontrando-se atualmente em curso um novo ciclo avaliativo (que prevê a aplicação bienal da *Framework de Desenvolvimento Pedagógico*), cujo diagnóstico organizacional já realizado apresenta resultados elevados em todas as dimensões contempladas no modelo *Common Assessment Framework* e que ultrapassam, claramente, o das anteriores unidades orgânicas, assinalando um processo sustentado de melhoria organizacional, com impacto nos resultados académicos e na qualidade da relação com a comunidade.

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

4 – PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA

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

- A diversidade de estratégias implementadas e a monitorização sistemática dos *planos de melhoria*, com impacto nos bons resultados académicos já alcançados, particularmente no 3.º ciclo e no ensino secundário;
- A aposta no desenvolvimento da formação pessoal e social dos alunos e as diversas iniciativas destinadas a valorizar os seus sucessos e potencialidades, com reflexos na criação de um ambiente educativo propício ao desenvolvimento das aprendizagens;
- A forte valorização da componente artística, com impacto no desempenho dos alunos, e a interação com diferentes parceiros, o que propicia a contextualização do currículo e traduz a abertura do Agrupamento ao meio;
- A implementação de medidas educativas adequadas, destinadas aos alunos com dificuldades de aprendizagem e com necessidades educativas especiais, que têm concorrido para a melhoria dos resultados académicos e para a inclusão;
- A liderança bastante empenhada e proactiva da direção, com uma ação orientada para o sucesso escolar de todos os alunos e para a construção da identidade do Agrupamento;
- A realização de formação interna com base nas debilidades detetadas e a valorização do trabalho de docentes e não docentes com reflexos no serviço educativo prestado;
- A existência de um processo de autoavaliação bem estruturado e executado, com impacto na melhoria organizacional e das práticas pedagógicas, nos resultados académicos e na qualidade da relação com a comunidade.

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

- Reforço da reflexão, intencional e estratégica, de análise da gestão das orientações curriculares e do currículo, entre a educação pré-escolar e o 1.º ciclo e entre este e o 2.º ciclo, de modo a promover a melhoria das aprendizagens nos níveis de ensino subsequentes;
- Fortalecimento do trabalho cooperativo com enfoque nas metodologias utilizadas em sala de aula, de forma a incrementar a generalização das boas práticas e a melhoria dos resultados académicos, em especial no 2.º ciclo;
- Generalização das práticas de observação das atividades letivas, tendo em vista o desenvolvimento profissional dos docentes e a sustentabilidade dos resultados académicos.

05-05-2014

A Equipa de Avaliação Externa:

Maria Eugénia Gomes, Mariana Dias e Marisa Janino Nunes