

AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS

Relatório

Agrupamento de Escolas

Professor Armando

Lucena

MAFRA

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 Professor Armando Lucena – Mafra](#), realizada pela equipa de avaliação, na sequência da visita efetuada entre [20 e 25 de março 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 Artur Patrocínio, da Malveira e S. Miguel.

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 apresentado no âmbito da **Avaliação Externa das Escolas 2013-2014** está disponível na página da IGEC.

2 – CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

O Agrupamento de Escolas Professor Armando Lucena, criado em 2004-2005, situa-se no concelho de Mafra, e a sua área geográfica abrange a União das Freguesias de Malveira e S. Miguel de Alcainça, a de Azueira e Sobral da Abelheira e a de Enxara do Bispo, Gradil e Vila Franca do Rosário. Inclui os seguintes estabelecimentos de educação e ensino: a Escola Básica Professor Armando Lucena, escola-sede, inaugurada em 1987, o Jardim de Infância do Gradil, e as escolas básicas de S. Silvestre (Gradil), de Artur Patrocínio, da Malveira e de S. Miguel. Estas três últimas, com jardins de infância, são complexos escolares muito recentes e apresentam excelentes condições físicas. É na escola-sede que se evidenciam limitações estruturais, associadas à necessidade de obras de requalificação e de melhoramento nos edifícios. O Agrupamento assinou um contrato de autonomia no ano letivo de 2013-2014.

No ano letivo de 2013-2014, frequentam as várias unidades educativas 1449 crianças e alunos, dos quais 283 integram a educação pré-escolar (13 grupos), 590 o 1.º ciclo do ensino básico (26 turmas), 231 o 2.º ciclo (nove turmas, sendo uma com percurso curricular alternativo), 302 o 3.º ciclo (14 turmas, duas das quais com percursos curriculares alternativos) e 43 os cursos de educação e formação (duas turmas).

O Agrupamento é frequentado por 4% de alunos de outras nacionalidades. Relativamente à Ação Social Escolar, verifica-se que, no global, 67% não beneficiam de auxílios económicos, sendo, no entanto, este valor inferior se considerarmos apenas os do 2.º ciclo e dos cursos de educação e formação. Cerca de 94% possuem computador e internet em casa.

Os dados indicam que 15% dos pais e encarregados de educação têm formação de nível superior e 36% superior e secundário. Quanto à sua ocupação profissional, 15% exercem atividades de nível superior e intermédio.

Exercem funções no Agrupamento 126 docentes, dos quais 87% pertencem aos quadros e lecionam há 10 ou mais anos, o que revela uma elevada estabilidade e experiência profissional. O pessoal não docente é constituído por 54 assistentes operacionais, sete assistentes técnicos e uma técnica superior (psicóloga).

No ano letivo de 2011-2012, de acordo com os referentes disponibilizados pela Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, os valores das variáveis do contexto do Agrupamento, quando comparados com outras escolas que têm características semelhantes, situam-se próximo da mediana quanto às habilitações das mães e acima desta relativamente às dos pais, à percentagem de docentes do quadro (2.º e 3.º ciclos), bem como ao número de alunos que não beneficiam de Ação Social Escolar. No que diz respeito à idade média dos alunos, registam-se valores acima da mediana. Em síntese, o Agrupamento apresenta, globalmente, variáveis de contexto bastante favoráveis, 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

Na educação pré-escolar é realizada periodicamente a avaliação qualitativa das aprendizagens, de acordo com as áreas de conteúdo das orientações curriculares e as metas definidas. A análise feita aos

progressos de cada criança contribui para a aferição das respetivas aprendizagens e para adequar as práticas pedagógicas às necessidades das crianças e do grupo.

A monitorização periódica dos resultados escolares, a reflexão nos diferentes órgãos e estruturas, bem como a identificação de fragilidades, nomeadamente a partir da análise das provas de avaliação externa, têm conduzido à implementação de medidas destinadas à superação dos problemas diagnosticados.

Considerando os anos letivos de 2010-2011 e 2011-2012, e tomando por referência as escolas com valores análogos nas variáveis de contexto, verifica-se que houve uma melhoria dos resultados observados. Em 2011-2012, as taxas de conclusão do 4.º e do 9.º ano de escolaridade situaram-se acima dos valores esperados, enquanto a percentagem de alunos que concluíram o 6.º ano diminuiu consideravelmente e ficou aquém desse valor. Na avaliação externa, os resultados na disciplina de língua portuguesa registaram valores acima dos esperados nos 4.º e 6.º anos e muito acima no 9.º. Por sua vez, em matemática, os valores observados posicionaram-se acima, em linha e aquém dos esperados, respetivamente.

Quando comparados os resultados com os das escolas do mesmo grupo de referência, no ano letivo de 2011-2012, as taxas de conclusão apresentaram valores próximos da mediana no 4.º ano de escolaridade, muito aquém desta no 6.º e aquém no 9.º ano. Nas provas de avaliação externa do 4.º e do 6.º ano observaram-se valores próximos da mediana, em língua portuguesa, mas em matemática estiveram aquém. No 9.º ano, os resultados foram muito distintos nas duas disciplinas, ficando muito acima da mediana na primeira e muito aquém na segunda.

Não obstante as variáveis do contexto serem, na generalidade, bastante favoráveis (ainda que o Agrupamento não seja dos mais favorecidos do seu grupo de referência), existem algumas diferenças entre ciclos, relativamente aos quais os resultados foram menos positivos e se situaram aquém do esperado, pelo que os valores observados posicionam-se, globalmente, em linha com os esperados. Há, pois, necessidade de consolidar e generalizar as práticas organizacionais que se revelam mais eficazes na melhoria das aprendizagens, aprofundando os fatores intrínsecos à prestação do serviço educativo, explicativos do sucesso e do insucesso.

Analisadas as taxas de transição/conclusão, no último triénio, constata-se que, de um modo geral, são marcadas por uma tendência de oscilação. No 1.º ciclo, houve uma melhoria da taxa de sucesso no 4.º ano de escolaridade, no entanto, observa-se uma diminuição considerável do sucesso no 3.º ano, em 2012-2013. Neste ano, nas provas de avaliação externa houve, globalmente, uma descida. No âmbito dos cursos de educação e formação registaram-se bons níveis de sucesso.

O abandono escolar é praticamente inexistente, atingindo os 0,3%, no 3.º ciclo, em 2012-2013.

RESULTADOS SOCIAIS

A educação para a cidadania, uma das prioridades do projeto educativo, tem subjacente um trabalho regular e consistente. Desenvolvido por alunos do 3.º ciclo, junto de várias instituições do meio local, o projeto de *Voluntariado de Leitura* apresenta-se como o mais emblemático nesta vertente. Concorrem, igualmente, para a formação integral dos jovens atividades do foro social, ambiental, da educação para a saúde e desportivo. Cultiva-se o respeito pelos outros e a inclusão.

É na educação pré-escolar e no 1.º ciclo que a assunção de responsabilidades por crianças e alunos, na organização de atividades do quotidiano e no controlo de rotinas, é mais evidente. Os alunos do 2.º e do 3.º ciclo têm oportunidade de manifestar as suas opiniões junto dos diretores de turma e da generalidade dos docentes. Porém, os responsáveis ainda não apostaram, ativamente, na sua participação e corresponsabilização nas decisões que lhes dizem respeito, como seja por intermédio do delegado de turma, em assembleias de turma e de delegados.

A integração de uma aluna na equipa de autoavaliação só se efetivou no presente ano letivo, não se evidenciando até ao momento nenhuma intervenção específica por parte da mesma. Tendo como referência a anterior avaliação externa, continua a não ser visível a “participação dos alunos na conceção e elaboração dos documentos orientadores de ação educativa”, pelo que este ponto fraco ainda não foi ultrapassado. Embora a *pró-associação* de estudantes dinamize algumas iniciativas, não se lhe reconhece um papel ativo em decisões importantes da vida escolar. Assim, o envolvimento, a corresponsabilização e a auscultação dos alunos, valorizando os contributos pertinentes por eles apresentados, é uma área a investir.

A qualidade do relacionamento interpessoal marca de forma positiva o ambiente educativo, sendo reconhecida a autoridade dos diferentes trabalhadores, associada às respetivas funções.

A indisciplina não se apresenta como uma área problemática no Agrupamento. A concertação de regras de atuação em conselho de turma e a vigilância dos espaços pelos assistentes operacionais constituem estratégias usuais que contribuem para minimizar as ocorrências. Os dados disponibilizados apontam, na generalidade, para um decréscimo das medidas disciplinares, quer corretivas quer sancionatórias. De entre as valências que lhe estão atribuídas, a *Sala de Estudo, Integração e Apoio ao Aluno (SEIAA)* funciona como recurso logístico para acolher os alunos com ordem de saída da sala de aula. A articulação com os agentes da Escola Segura, não só na prevenção de comportamentos desviantes mas também na organização de sessões de esclarecimento sobre atitudes e hábitos saudáveis, é um aspeto que se sublinha pela positiva.

Há um conhecimento informal do percurso escolar dos alunos em níveis sequenciais, quando ingressam no ensino secundário regular ou de cariz profissionalizante. A implementação de um mecanismo que, sustentado em indicadores, permita conhecer, com rigor, o real impacto da escolaridade nesses percursos, é uma área merecedora de investimento.

RECONHECIMENTO DA COMUNIDADE

A análise dos questionários aplicados, no âmbito desta avaliação externa, a alunos, pais e encarregados de educação e trabalhadores, põe em evidência bons níveis de satisfação, em aspetos que se prendem, designadamente, com os progressos das crianças na educação pré-escolar, a ligação estabelecida pelos diretores de turma com as famílias e o conhecimento das regras de funcionamento. As instalações da escola-sede, bem como o conforto das salas de aula e os almoços, surgem com uma apreciação mais negativa. Pelo contrário, o reconhecimento da mais-valia dos excelentes recursos físicos dos centros escolares, que integram a educação pré-escolar e o 1.º ciclo, reflete-se de modo favorável na sua capacidade de atração nestes níveis de educação e ensino.

É de referir, também, que a existência de um bom clima relacional, com reflexos positivos na inclusão socioescolar dos alunos, a par da estabilidade do corpo docente, projetam uma imagem positiva na comunidade. Por outro lado, são de destacar as dinâmicas de abertura ao meio e de partilha de recursos com o mesmo. Refira-se, a título de exemplo, a utilização da piscina municipal da Azueira para as atividades de enriquecimento curricular e a disponibilização dos estabelecimentos escolares, nos períodos da interrupção letiva, para a dinamização de várias atividades pela Câmara Municipal de Mafra. Assumem também relevância o pavilhão municipal, para a prática desportiva, e os auditórios da Casa da Cultura da Malveira e do salão paroquial, para apresentações e exposições.

O Agrupamento investe na diversificação da oferta educativa e formativa para dar resposta às necessidades dos alunos e das famílias, facto que é por estas valorizado. O trabalho desenvolvido no âmbito do curso de educação e formação de Produção Florestal, com a plantação de mais de 3000 árvores, foi reconhecido pela Escola Prática de Infantaria de Mafra com a atribuição de um Voto de Louvor. Por sua vez, os alunos do curso de Serviço de Mesa e Bar são frequentemente convidados por instituições concelhias para colaborarem em eventos.

O estímulo conferido à participação em iniciativas e projetos diversos, designadamente a nível concelhio (olimpíadas da matemática e do português, no 1.º ciclo), nacional (Desporto Escolar, concurso SuperTmatik, Uma Aventura Literária) e internacional (Clube Europeu e Eco-Escolas), evidencia também o forte investimento em experiências de aprendizagem enriquecedoras, que conduzem à atribuição de prémios.

Para além do reconhecimento, em cerimónia própria, dos alunos que se destacam no quadro de mérito (nas categorias da solidariedade, da participação e iniciativa, da criatividade e do aproveitamento escolar), incentivam-se os bons desempenhos através do projeto *A minha turma é a melhor da escola*.

O projeto *Artes do Espetáculo*, que integra alunos de diferentes níveis de escolaridade, assume particular relevo através do teatro, sendo as respetivas produções apresentadas localmente ou até junto de outros públicos. O jornal escolar e a imprensa regional constituem meios de divulgação e de valorização do trabalho realizado.

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 tem desenvolvido um conjunto de ações que contribuem para a sequencialidade das aprendizagens e para a integração das crianças e dos alunos, potenciando a troca de algumas experiências na articulação de conteúdos afins e na operacionalização de atividades. Nesse sentido, são de referir as realizadas em conjunto pelos educadores e pelos professores do 1.º ciclo e o envolvimento dos docentes titulares/diretores de turma do ano anterior no processo de constituição de turmas.

A concretização de reuniões periódicas entre representantes de estruturas do 1.º com os do 2.º ciclo, entre os professores do 4.º ano e os de português e de matemática do 2.º ciclo, merece também destaque. Não obstante ter sido intensificado o trabalho a este nível, há necessidade de reforçar e consolidar a articulação curricular nas suas diferentes dimensões (vertical, horizontal, intra e interdepartamental), e que a leção dos conteúdos a evidencie, com vista a aumentar a eficácia da ação educativa.

Numa perspetiva horizontal, salienta-se o trabalho articulado entre as educadoras e os responsáveis pela dinamização das atividades de animação e apoio à família. Também as ações conjuntas entre os docentes da educação pré-escolar e os que lecionam o 1.º ano de escolaridade refletem-se, positivamente, na sequencialidade das aprendizagens.

A articulação entre os professores do 1.º ciclo e os técnicos das atividades de enriquecimento curricular, alargado aos docentes do 2.º ciclo que lecionam e representam cada uma dessas áreas curriculares, ao incidir em conteúdos programáticos e nas estratégias a dinamizar, bem como na construção de instrumentos de avaliação, revela-se uma boa prática.

As atividades comuns aos diferentes níveis de educação e ensino promovem o contacto com outros espaços de aprendizagem e complementam os saberes. Também é usual a partilha de projetos entre a escola-sede e as restantes unidades educativas, propiciando, a crianças e alunos, experiências diversificadas.

O trabalho colaborativo tem sido reforçado nas várias estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, designadamente no que diz respeito à planificação e respetivos reajustamentos, à aferição

de critérios de avaliação, à partilha de recursos didáticos e de instrumentos de observação/avaliação. Há, contudo, trabalho a fazer a este nível, no sentido da sua consolidação.

É nas reuniões de coordenação de ano e de estabelecimento, bem como de departamento curricular e em conselho de turma, que são perspetivadas as grandes linhas orientadoras dos planos e programas próprios das turmas, que elencam o diagnóstico, o perfil educacional, as situações específicas e as estratégias a implementar na sequência dos resultados da avaliação diagnóstica. Porém, estes documentos poderão ser melhorados no que à interdisciplinaridade diz respeito.

PRÁTICAS DE ENSINO

As práticas de ensino regulam-se em função das dificuldades e dos progressos nas aprendizagens das crianças e dos alunos. Nos conselhos de turma (re)definem-se procedimentos e estratégias de apoio. Nessa linha, são disponibilizadas algumas respostas pedagógicas favorecedoras de sucesso escolar nas disciplinas com menor aproveitamento, designadamente as *oficinas* da matemática, do português, do inglês e das ciências físico-químicas. Os mecanismos de diferenciação pedagógica, em particular em contexto de sala de aula, configuram uma vertente a fortalecer, como contributo para a melhoria das aprendizagens e conseqüente qualidade do sucesso.

Em 2013-2014, através da nova valência atribuída à *SEIAA*, assegura-se o acompanhamento ao estudo e à realização de trabalhos de casa e de pesquisa, seja por iniciativa do aluno, seja por encaminhamento pelo conselho de turma. Também no presente ano letivo, o projeto *Sucesso +*, implementado ao nível da matemática, nos 2.º e 3.º ciclos, procura a melhoria dos desempenhos nesta disciplina. Dado tratar-se de medidas recentes é prematuro ajuizar sobre o impacto das mesmas na progressão das aprendizagens. São propiciadas coadjuvações e apoio a pequenos grupos de homogeneidade relativa.

O Agrupamento faz um acompanhamento sistemático, já consolidado, a crianças e alunos com necessidades educativas especiais. Os recursos pedagógicos especializados, proporcionados através das unidades de apoio especializado à educação de alunos com multideficiência e surdocegueira congénita (na Escola Básica da Malveira e na escola-sede), e o projeto *Viva Mente* são uma mais-valia nas respostas que proporcionam. Reconhece-se uma boa articulação entre os elementos que integram as várias estruturas de apoio, incluindo entidades externas em diferentes valências. A monitorização da eficácia dos programas educativos individuais, efetuada em sede de conselho de turma, assegura a avaliação e a (re) adequação das medidas pedagógicas prestadas.

A plataforma *Moodle* é uma importante ferramenta pedagógica ao proporcionar a troca de informações e materiais com os alunos e ao facilitar o estudo autónomo. O apetrechamento das salas de aula com meios informáticos tem favorecido a implementação de dinâmicas que contribuem para tornar as aprendizagens mais diversificadas. Há ainda, no entanto, trabalho a fazer nesta área, em ordem à generalização e à consolidação de práticas marcadas por metodologias ativas e inovadoras. A disseminação dos processos de ensino e de aprendizagem que se revelam eficazes constitui-se também como um desafio, em ordem à melhoria do sucesso escolar.

Incentivam-se as potencialidades reveladas pelos alunos, apresentando-as regularmente à comunidade local através de exposições (*Cria@tiva*), de espetáculos (*Performance*, *O Canto da Terra*) e de filmes por eles produzidos (*Rochas e Texturas*).

As práticas de ensino, no âmbito dos cursos de educação e formação de jovens e nos percursos curriculares alternativos, estabelecem uma ligação estreita aos saberes práticos, o que é positivo.

A dimensão artística constitui uma valência bastante valorizada, desde a educação pré-escolar. De realçar o destaque conferido aos trabalhos produzidos por crianças e alunos no embelezamento dos diferentes espaços.

As bibliotecas escolares promovem, transversalmente, os hábitos de leitura através de um leque diversificado de iniciativas de índole cultural e educativa.

Constatam-se práticas positivas de recurso à metodologia experimental, nos diferentes níveis de educação e ensino. Apesar dos constrangimentos físicos das instalações da escola-sede, os docentes que lecionam as disciplinas das ciências físicas e naturais demonstram um trabalho empenhado para ultrapassar essas limitações, otimizando os recursos disponíveis. A *Semana das Ciências*, o *Laboratório da Ciência* e a *Semana da Infância* são exemplos de atividades em que esta vertente está presente.

A supervisão da atividade letiva em sala de aula, identificada como uma fragilidade na avaliação externa de 2010, está prevista no projeto educativo, enquanto processo de melhoria da qualidade do ensino prestado e de desenvolvimento profissional, *em caso de necessidade*. Não se evidencia, por conseguinte, o seu carácter regular o que pode subvalorizar uma área potenciadora também da partilha de boas práticas. É através da produção e troca de materiais didáticos, da aferição de estratégias e da análise periódica dos resultados académicos que se privilegia o acompanhamento da atividade docente.

MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO ENSINO E DAS APRENDIZAGENS

Os docentes utilizam instrumentos de avaliação diversificados, numa perspetiva de evidenciar a evolução das aprendizagens. Os critérios gerais e específicos definidos em conselho de docentes e em departamento curricular, de acordo com uma matriz comum e tendo por base os conhecimentos e as metas a alcançar pelos alunos, são devidamente divulgados.

O trabalho conjunto de elaboração de matrizes e a aferição de critérios de correção concorrem para a uniformização do grau de exigência em cada área curricular e o aumento da confiança na avaliação interna. Nesse sentido e como instrumento regulador para aferir resultados a nível nacional são, também, aplicados os testes intermédios do Instituto de Avaliação Educativa. A intensificação e a generalização destas práticas configuram uma potencial área de investimento.

A avaliação diagnóstica contribui para elaborar, adequar e reformular o plano de grupo/turma. Os docentes dão informação de retorno aos alunos sobre o desempenho em diferentes tarefas e, simultaneamente, regulam os métodos de ensino. Afigura-se relevante, no entanto, generalizar a avaliação formativa, de modo contínuo e sistemático, permitindo melhorar a informação sobre o desenvolvimento das aprendizagens.

Os processos de ensino são ainda regulados pelos balanços periódicos efetuados, designadamente, nos conselhos de docentes/turma acerca da eficácia do planeamento delineado.

As medidas pedagógicas disponibilizadas aos alunos com necessidades educativas especiais facilitam a sua integração e têm, em regra, reflexos positivos na melhoria das aprendizagens. Em 2012-2013, as taxas de sucesso dos alunos que beneficiaram de planos de atividades de acompanhamento pedagógico individual registaram variações consoante o ano de escolaridade, tendo atingindo os valores mais elevados no 4.º, no 5.º e no 9.º ano (92% nos dois primeiros e 100% no último) e menor índice de sucesso no 2.º e no 3.º ano (44% e 61%, respetivamente).

O investimento em ofertas formativas diversificadas tem-se revelado eficaz para combater o insucesso e o abandono escolares. As situações de risco são minimizadas através da articulação entre docentes, diretores de turma, psicóloga e parceiros da rede social, em ligação com as famílias.

*Em síntese, 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, o que justifica a atribuição da classificação de **BOM** no domínio **Prestação do Serviço Educativo**.*

3.3 – LIDERANÇA E GESTÃO

LIDERANÇA

O projeto educativo, alicerçado no lema *Educar para a Cidadania*, apresenta uma visão estratégica para o desenvolvimento do Agrupamento em que o sucesso educativo assenta, designadamente, nos valores do conhecimento e da cidadania. Os objetivos estabelecidos naquele documento consubstanciam-se em áreas de intervenção que enquadram as ações a desenvolver. Não obstante a definição das metas pretendidas, a operacionalização e a verificação da eficácia do trabalho desenvolvido afiguram-se dificultadas, porquanto os indicadores de eficiência apresentados nem sempre correspondem a um referente preciso.

O diretor é apoiado por uma equipa empenhada e conhecedora das diferentes dimensões organizacionais e educativas. As lideranças intermédias são incentivadas a tomar decisões em áreas próprias, numa linha de partilha de responsabilidades. A colaboração da direção na preparação das reuniões a realizar pelos coordenadores das diversas estruturas educativas é um aspeto que também norteia a sua atuação e que se afigura bem conseguido. O conselho geral, eleito no início do presente ano letivo, não deixa ainda transparecer uma atuação proativa na condução estratégica da organização do mesmo.

Realça-se o clima de diálogo com os representantes do poder local. Dessa relação de proximidade em particular com a Câmara Municipal de Mafra, e com a comunidade, resulta uma utilização e rentabilização dos recursos disponíveis, que permitem colmatar algumas lacunas ao nível das instalações na escola-sede. De realçar as sinergias desenvolvidas em torno de vários projetos e iniciativas, no âmbito das competências próprias.

O estabelecimento de parcerias e protocolos com diversas entidades e instituições, bem como com um grande número de empresas que participam na formação em contexto de trabalho dos alunos dos cursos de educação e formação, evidencia um trabalho consistente por parte do Agrupamento, em áreas estratégicas de intervenção, viabilizando respostas contextualizadas às necessidades educativas, à inserção na vida ativa e à inclusão social.

O Agrupamento promove atividades que envolvem as famílias na vida escolar e no acompanhamento dos respetivos educandos, designadamente através das receções aos pais e encarregados de educação no início do ano letivo, dos contactos sistemáticos realizados pelos docentes titulares e diretores de turma e de diversas ações do foro social (*Festival das Sopas*). Ainda que a interação desenvolvida com as associações de pais e encarregados de educação, nomeadamente na resolução de problemas e nas iniciativas dinamizadas, seja positiva, esta é uma área a investir.

O impulso conferido ao trabalho colaborativo e as iniciativas socioculturais dinamizadas têm favorecido o sentido de pertença ao Agrupamento. Este é percecionado como uma organização humanista. O ambiente integrador e o clima de entreatajuda fortalecem a motivação e o envolvimento do pessoal docente e não docente nas dinâmicas escolares. A festa de finalistas do 9.º ano (*Baile de Gala*) é uma iniciativa que suscita uma forte adesão junto dos alunos e reforça a sua identificação com a escola.

GESTÃO

Na distribuição do serviço docente é valorizada a continuidade pedagógica. Este critério é extensivo também ao cargo de diretor de turma, em cada ciclo de escolaridade, favorecendo um trabalho continuado. A diversidade da oferta formativa é, igualmente, considerada para a gestão dos recursos humanos.

A constituição dos grupos e das turmas atende a critérios constantes dos documentos orientadores. Os tempos comuns nos horários dos professores encontram-se acautelados, possibilitando o reforço do trabalho colaborativo.

As necessidades de formação contínua são identificadas a partir da auscultação do pessoal docente, que encontra algumas respostas no centro de formação a que o Agrupamento está adstrito. Porém, esse diagnóstico não dá corpo a um plano que, em articulação com o projeto educativo, calendarize as ações previstas e identifique a entidade formadora. Embora existam algumas iniciativas de formação interna e inter pares, não lhes é dada ênfase. A otimização das competências adquiridas observa-se na afetação dos docentes a determinados cargos e projetos. Neste domínio, a avaliação do seu impacto nas práticas docentes é uma área a investir. Ao nível do pessoal não docente, não se evidencia um plano de formação consentâneo com as necessidades identificadas pelos assistentes técnicos e operacionais, ainda que a respetiva formação contínua seja incentivada. Esta é uma área a merecer atenção por parte dos responsáveis.

A gestão dos trabalhadores nas escolas do 1.º ciclo, da responsabilidade da Câmara Municipal de Mafra, tem subjacente uma articulação positiva com a direção. Na escola-sede, a distribuição do serviço aos assistentes operacionais é feita com o apoio da encarregada do pessoal, de modo a aliar o perfil do trabalhador e as suas competências profissionais às tarefas, garantindo o bom funcionamento dos setores. Os serviços administrativos asseguram com diligência as respetivas funções, dando resposta às solicitações dos utentes. Não é prática, porém, a monitorização da qualidade do serviço prestado.

A articulação entre os horários das atividades letivas, das de enriquecimento do currículo e das medidas de apoio educativo é, em regra, bem conseguida. O ponto fraco identificado na anterior avaliação externa relacionado com “o funcionamento das AEC, mercê das constantes substituições de técnicos, com prejuízo para os alunos e famílias” foi superado.

Os circuitos de informação são, em regra, eficazes, tendo-se registado progressos nos mecanismos de comunicação interna e externa. O correio eletrónico veicula a informação em tempo oportuno. Através de desdobráveis, da página *web* e de blogues, divulgam-se atividades e informações pertinentes junto da comunidade educativa. O portal de gestão integrada para administração escolar agiliza o acompanhamento da vida escolar pelos encarregados de educação e o módulo GARE (Gestão das Atividades e Recursos Educativos) é potenciado como ferramenta pedagógica, através da plataforma *Moodle*, pelas diferentes estruturas educativas.

A gestão ponderada dos recursos e a otimização dos espaços disponíveis são uma constante na generalidade do Agrupamento. Não obstante os condicionalismos logísticos na escola-sede, ressalta o trabalho realizado no sentido de assegurar e rendibilizar os equipamentos indispensáveis para o desenvolvimento da atividade educativa. Destaca-se o investimento recente na melhoria das condições físicas da biblioteca escolar, revitalizando-a, tornou-a mais aprazível e funcional.

AUTOAVALIAÇÃO E MELHORIA

Na sequência da anterior avaliação externa, em que o processo de autoavaliação foi identificado como um ponto fraco, podendo, por não estar consolidado, “comprometer o desenvolvimento sustentado do Agrupamento”, os responsáveis efetivaram o diagnóstico do desempenho organizacional. Implementaram o modelo *Common Assessment Framework (CAF)*, com o apoio e a formação prestados por uma entidade externa, num processo que se tinha iniciado com a constituição de uma equipa para o efeito.

A aplicação de questionários de satisfação à comunidade escolar possibilitou a identificação, em vários domínios, de pontos fortes e fracos. Estes últimos serviram de alavanca para a implementação, em 2011-2012 e 2012-2013, de um plano de melhoria consubstanciado em seis ações consideradas prioritárias, que conheceram um razoável nível de execução e permitiram progressos em áreas com fragilidades.

Embora as ações de melhoria tenham estado na base de algumas decisões em termos de organização e de funcionamento, não foram, contudo, alargadas às práticas de ensino, nem focadas nos processos que

sustentam os resultados. Perspetiva-se, através da aplicação da *Framework de Desenvolvimento Pedagógico*, o alargamento do âmbito do processo de autoavaliação às mesmas, configurando-se esta área de intervenção mais um desafio.

Não obstante o trabalho meritório da equipa de autoavaliação em integrar, num mesmo relatório, uma síntese das diferentes práticas autoavaliativas, o mesmo não espelha uma perspetiva sistematizadora e articulada entre as mesmas, aspeto a ter em consideração.

No presente ano letivo, a referida equipa sofreu um reajustamento. Embora esteja assegurada a representatividade da comunidade na sua composição, a integração do presidente do conselho geral e do diretor na mesma é passível de comprometer a necessária equidistância e sentido crítico.

Apesar dos progressos observados ao nível do processo de autoavaliação, a consolidação deste, enquanto instrumento de planeamento que sustenta a tomada de decisões pedagógicas e organizacionais, é um aspeto menos conseguido. A incorporação das várias informações setoriais em ordem a traçar um plano de melhoria sustentado na análise conjunta das mesmas poderá revestir-se de maior utilidade estratégica, potenciando o seu contributo para a definição de medidas com impacto no planeamento, na organização e nas práticas profissionais.

A explicitação de mecanismos estruturados de monitorização sistemática e a avaliação das ações implementadas, de modo a possibilitar a sinalização de possíveis desvios e a potenciar a sua plena eficácia ao nível do planeamento, das atividades e das práticas, constituirão meios para fundamentar as opções estratégicas de gestão.

Em síntese, 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 **Liderança e Gestão**.

4 – PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA

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

- A implementação de um leque diversificado de vias formativas, aproveitando os recursos do Agrupamento e da comunidade, com impacto no sucesso e na prevenção do abandono escolar;
- O planeamento de atividades conjuntas pelos docentes da educação pré-escolar e do 1.º ciclo, com reflexos positivos na sequencialidade das aprendizagens;
- A realização de atividades de pesquisa e a utilização de metodologias experimentais, o que fomenta o interesse pelo estudo das ciências;
- As lideranças intermédias empenhadas e corresponsabilizadas na tomada de decisões;
- A boa articulação com entidades da comunidade local, em áreas estratégicas de intervenção, viabilizando respostas contextualizadas às necessidades educativas, à inserção na vida ativa e à inclusão social.

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

- A identificação dos fatores intrínsecos à prestação do serviço educativo, explicativos do sucesso e do insucesso, de modo a tornar mais eficazes as ações implementadas para a melhoria das aprendizagens e dos resultados académicos;
- A consolidação da articulação curricular entre os diversos ciclos e níveis de educação e ensino, com vista a aumentar a eficácia da ação educativa;
- O investimento na supervisão da prática letiva em contexto de sala de aula, como estratégia orientada para a melhoria das aprendizagens, a partilha de boas práticas e o desenvolvimento profissional dos docentes;
- A identificação dos indicadores para o processo de monitorização do projeto educativo, a fim de melhorar a sua operacionalização e avaliação;
- A explicitação de mecanismos estruturados de monitorização sistemática e de avaliação das ações de melhoria implementadas, de modo a possibilitar a sinalização de possíveis desvios e a potenciar a plena eficácia daquelas ao nível do planeamento, das atividades e das práticas profissionais.

30-06-2014

A Equipa de Avaliação Externa:

Luís Sérgio Vieira, Maria de Lurdes Campos e Maria João Pereira

Concordo. À consideração do Senhor
Secretário de Estado do Ensino e da
Administração Escolar, para homologação.
A Subinspetora-Geral da Educação e Ciência

Homologo.
**O Secretário de Estado do Ensino e da
Administração Escolar**