

AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS

Relatório

Agrupamento de Escolas
de Alapraia

CASCAIS

14 a 16 janeiro

2013

Área Territorial de Inspeção
de Lisboa e Vale do Tejo



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 Alapraia – Cascais**, realizada pela equipa de avaliação, na sequência da visita efetuada entre 14 e 16 de janeiro de 2013. 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, as escolas básicas do 1.º ciclo com jardim de infância de Manique e de Areias, a escola básica do 1.º ciclo e o jardim de infância de Bicesse.

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 2012-2013** serão disponibilizados na [página da IGEC](#).

2 – CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

O Agrupamento de Escolas de Alapraia, criado em maio de 2003, situa-se no concelho de Cascais e é constituído por sete unidades educativas: um jardim de infância (JI), duas escolas básicas do 1.º ciclo (EB1), três escolas do 1.º ciclo com jardim de infância (EB1/JI) e a escola básica dos 2.º e 3.º ciclos, sede do Agrupamento.

No presente ano letivo, de acordo com os dados da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, integram a população escolar 110 crianças na educação pré-escolar (cinco grupos), 541 alunos no 1.º ciclo (33 turmas), 292 no 2.º ciclo (12 turmas, das quais uma com percurso curricular alternativo, com 12 alunos), 395 no 3.º ciclo (16 turmas) e 62 formandos nos cursos de educação e formação de jovens (CEF - tipo 2: Instalação e Operação de Sistemas Informáticos; Ação Educativa e Instalação e Reparação de Computadores). Na escola-sede funciona também uma unidade de multideficiência que integra seis alunos.

No que diz respeito à diversidade linguística e cultural, existem 127 alunos (9,8%) oriundos de 19 países, em que o Brasil e a Guiné-Bissau assumem maior preponderância. Relativamente à Ação Social Escolar (ASE), verifica-se que 58% dos alunos não beneficiam de auxílios económicos. No que respeita às tecnologias de informação e comunicação, 91% dos alunos possuem computador e *internet*.

Relativamente às habilitações académicas dos pais e das mães, verifica-se que 24% possuem o ensino secundário e 17% formação superior. No que se refere às suas atividades profissionais, 20% desempenham funções de nível superior e intermédio.

Desempenham funções no Agrupamento 121 docentes, sete dos quais no âmbito da Intervenção Precoce na Infância, sendo que 78% pertencem aos quadros e lecionam há 10 ou mais anos. O pessoal não docente é constituído por 26 trabalhadores, dos quais uma é técnica superior (psicóloga), 18 são assistentes operacionais e sete assistentes técnicas. A carência de pessoal é temporariamente minimizada com o recurso a cinco trabalhadoras colocadas ao abrigo do Contrato Emprego-Inserção. Presta serviço na escola-sede um elemento da Segurança Escolar.

No ano letivo 2010-2011, para o qual há referentes calculados, os valores das variáveis de contexto do Agrupamento comparados com outros de características semelhantes situam-se, na sua maioria, acima dos valores medianos, designadamente no que se refere às habilitações dos pais e das mães e à percentagem de alunos dos 6.º e 9.º anos que não beneficiam de auxílios económicos da ação social escolar. Todavia, no caso dos alunos do 4.º ano, o valor desta última variável situa-se abaixo da mediana. Estes dados permitem-nos considerar que estamos perante um contexto relativamente favorável marcado, no entanto, por alguma heterogeneidade.

3- AVALIAÇÃO POR DOMÍNIO

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

3.1 – RESULTADOS

RESULTADOS ACADÉMICOS

Na educação pré-escolar, a reflexão sobre o trabalho realizado e a avaliação das aprendizagens das crianças constituem práticas regulares. Trimestralmente é entregue aos pais e encarregados de educação um registo relativo aos progressos dos respetivos educandos.

No 1.º ciclo, por referência ao valor esperado, determinado para o ano letivo 2010-2011, os resultados escolares situam-se abaixo do esperado para as taxas de conclusão, mas acima do mesmo para a percentagem de positivas na avaliação externa a língua portuguesa e a matemática, por comparação aos de escolas cujas variáveis de contexto apresentam valores análogos. No decurso do quadriénio 2008-2009 a 2011-2012, os resultados académicos, em termos de taxas de transição/conclusão evidenciam melhorias significativas nos 3.º e 4.º anos, tendo sido superadas as metas de sucesso estabelecidas pelo Agrupamento. Tal situação não se verifica no 2.º ano, onde se registam flutuações.

Nos 2.º e 3.º ciclos, quando comparados com os resultados obtidos em escolas cujas variáveis de contexto apresentam valores análogos aos do Agrupamento, os resultados do 6.º ano, no ano letivo 2010-2011, estão acima do esperado quer para as taxas de conclusão quer para a percentagem de positivas na avaliação externa a matemática e a língua portuguesa. No que respeita ao 9.º ano, no mesmo ano letivo, as taxas de conclusão apresentam um valor inferior ao esperado. Já nos exames nacionais, os resultados observados são superiores ao valor esperado em língua portuguesa e em consonância com este valor, em matemática. Relativamente às taxas de sucesso constata-se uma tendência de estabilização no 5.º ano que não ocorre, em particular, nos 7.º e 9.º, onde não foram atingidas as metas de sucesso estabelecidas e se observa uma quebra nos resultados alcançados em 2009-2010.

A evolução das classificações obtidas nas provas de aferição e nos exames nacionais do 9.º ano acompanha, na generalidade, a tendência nacional de descida ou de oscilação. Pese embora os bons resultados observados no ano letivo 2010-2011, os valores registados em 2011-2012 ficaram aquém das metas definidas para esse ano, exceto no 9.º ano em matemática.

O contexto socioeconómico apresenta-se relativamente favorável marcado, no entanto, por alguma heterogeneidade. Os resultados académicos observados, quando comparados com os das escolas do grupo de referência, evidenciam um sucesso acima da mediana nas provas de avaliação externa nos 2.º e 3.º ciclos, na de matemática do 4.º ano e na taxa de conclusão do 6.º ano. A percentagem de sucesso nas provas de língua portuguesa do 4.º ano encontra-se na mediana do grupo de referência, enquanto que os valores observados das taxas de conclusão dos 4.º e 9.º anos situam-se abaixo da mediana.

Nos cursos de educação e formação (CEF), as taxas de sucesso são elevadas, atingindo com frequência o sucesso pleno, sendo de relevar que os valores alcançados apresentam-se estáveis no decurso do quadriénio em análise.

Está instituída, por parte dos diferentes órgãos e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, uma prática sistemática de análise estatística dos resultados académicos e de comparação com os valores concelhios e nacionais. A reflexão sobre a evolução dos resultados escolares e a qualidade do sucesso suscitou um forte investimento no reforço dos apoios pedagógicos a pequenos grupos. A aposta, no presente ano letivo, no projeto Fénix (limitado, nesta fase inicial, a algumas turmas dos 4.º, 5.º e 7.º anos), e a ideia de o mesmo tender progressivamente para a generalização, revela o empenho em promover cada vez mais o sucesso escolar. Outras opções importantes foram proporcionar apoio ao estudo no 3.º ciclo e, a partir do 2.º período, apoio pedagógico a matemática e a língua portuguesa aos alunos do 9.º ano, com vista a consolidar a sua preparação para os exames nacionais. No entanto, a reflexão consequente sobre a eficácia das práticas docentes, bem como a diversificação das estratégias de ensino e aprendizagem afiguram-se áreas a reforçar.

Relativamente ao abandono escolar, destaca-se positivamente o facto de este ser residual, em resultado de medidas preventivas e de atuação eficazes.

RESULTADOS SOCIAIS

É uma constante do quotidiano escolar a mobilização dos diferentes profissionais, no sentido de proporcionar condições para uma boa integração socioescolar de todos os discentes. O Agrupamento

distingue-se pelo forte sentido de responsabilidade social, testemunhada pelo cuidado no apoio a crianças com necessidades educativas especiais. A convivência, numa perspetiva claramente inclusiva, dessas crianças, revela-se de enorme importância para a generalidade dos alunos, que deste modo apropriam comportamentos de tolerância e de benevolência. Relewa-se, pois, o trabalho muito consistente em prol do desenvolvimento dos valores da cidadania, numa linha de atuação claramente transversal a todos os níveis de educação e de ensino. É também espelho disso o leque de ações que valorizam a cooperação e a solidariedade.

As práticas de auscultação (assembleias de delegados) e de responsabilização dos alunos nas atividades e decisões estruturantes da vida do Agrupamento (e.g. envolvimento dos alunos do 2.º ano do CEF de Ação Educativa na receção aos alunos do 5.º ano e na visita guiada à escola-sede) constituem um processo em construção, reconhecido como positivo pelos intervenientes.

A qualidade do relacionamento interpessoal, e o bom ambiente educativo, espelha o cumprimento, em regra, das normas de conduta, divulgadas junto da comunidade escolar, pese embora se tenham registado, nos três ciclos de escolaridade, oscilações significativas no número de procedimentos disciplinares registados entre 2010 e 2012. A prevenção e a gestão dos conflitos, assim como a identificação e a resolução de focos de indisciplina, tornaram-se, pois, uma das áreas de atuação prioritária. A ação imediata e assertiva da direção e as estratégias de intervenção concertadas entre os vários profissionais, nomeadamente nos conselhos de turma, têm-se revelado fundamentais. Desde o presente ano letivo, é proporcionado, através de tutorias, um acompanhamento mais próximo aos alunos que apresentam problemas do foro disciplinar mais gravesos.

Não existem mecanismos formais e sistemáticos de monitorização do percurso escolar dos alunos que finalizaram o 3.º ciclo no Agrupamento que possibilitem devolver, com rigor, informação sobre o impacto das opções organizacionais e pedagógicas adotadas, mas apenas algum conhecimento informal do mesmo através de ex-alunos que o visitam.

RECONHECIMENTO DA COMUNIDADE

A comunidade educativa revela um bom nível de satisfação com o trabalho desenvolvido pelo Agrupamento, sendo particularmente positiva a opinião da maioria dos pais que manifestam confiança na atual direção e sublinham o papel educativo da organização. A abertura ao exterior, no sentido de encontrar, conjuntamente, as melhores soluções para os problemas, é muito valorizada. O apoio e a confiança das autarquias (Câmara Municipal de Cascais e Junta de Freguesia de Alcabideche, a título de exemplo) são notórios, concorrendo para a prestação de um serviço educativo de melhor qualidade.

A resposta muito adequada ao nível das necessidades educativas especiais, a diversificação da oferta formativa e a realização de protocolos com diversas entidades e empresas da região têm, igualmente, contribuído para o incremento da notoriedade do Agrupamento e para o seu reconhecimento pela comunidade educativa. Estes fatores têm suscitado procura elevada do mesmo por parte das famílias.

A valorização dos sucessos das crianças e alunos, reconhecida publicamente através dos quadros de Excelência e de Valor, tem, igualmente, uma expressão forte na exposição de trabalhos e em diversos projetos e concursos em que participam e onde têm sido premiados. Nos CEF, o realce conferido aos saberes profissionais dos discentes evidencia-se pelas tarefas que lhes são incumbidas e na sua boa aceitação na formação em contexto de trabalho. O Desporto Escolar, em que a modalidade de *badminton* é uma referência, bem como a oferta recente de desporto adaptado, projeta uma imagem positiva da organização para o exterior. Constitui-se, igualmente, como uma mais-valia ao criar oportunidades complementares para o desenvolvimento de um leque diversificado de competências nos alunos envolvidos nas modalidades proporcionadas.

O Agrupamento, cuja oferta educativa vai, na generalidade, ao encontro das necessidades e interesses dos alunos, é visto, por parte da população que serve, como uma organização que os incentiva a trabalhar para obter bons resultados, apostando num ensino exigente.

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 Resultados.

3.2 – PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

PLANEAMENTO E ARTICULAÇÃO

A articulação curricular vertical foi considerada frágil na avaliação externa realizada em 2008. A superação deste aspeto constituiu uma preocupação por parte da diretora posteriormente eleita (julho de 2011), que definiu como prioridade a adoção de medidas nesta área, nomeadamente a realização, periódica, de reuniões conjuntas entre docentes dos vários níveis de educação e ensino. A análise e a gestão das orientações curriculares e do currículo são, pois, realizadas de forma intencional e estratégica, perspetivando a aquisição e progressão das aprendizagens nos níveis de ensino subsequentes. Todavia, este é um processo em construção e que se afigura necessário consolidar e generalizar. Reconhece-se que há, no entanto, sensíveis melhorias na articulação entre a educação pré-escolar e o 1.º ciclo e entre este e o 2.º, designadamente no domínio das aprendizagens da língua portuguesa e da matemática.

Cada conselho de turma procede ao levantamento dos temas ou conteúdos afins a várias disciplinas, organizando-se com o objetivo de contribuir e participar no desenvolvimento das atividades. No entanto, a definição explícita das estratégias a adotar por cada uma delas, com vista a realizar uma efetiva articulação curricular interdepartamental e interdisciplinar, apresenta-se como um aspeto a reforçar. Neste domínio, afigura-se também pertinente a monitorização destas práticas em ordem a um conhecimento efetivo da eficácia das mesmas na melhoria das aprendizagens.

A informação que é transmitida pelos docentes da educação pré-escolar e do 4.º ano, no final do ano letivo e no início do seguinte, sobre os percursos escolares e as dificuldades dos discentes, tem sido bastante relevante para facilitar a sua integração na transição de ciclo, sendo igualmente pertinente a realização de atividades que envolvem crianças da educação pré-escolar e alunos do 1.º ciclo.

Salienta-se, de forma positiva, a existência de reuniões de trabalho (planeamento e avaliação) entre os professores titulares e os técnicos que dinamizam as atividades de enriquecimento curricular, no 1.º ciclo. De destacar, igualmente, o trabalho desenvolvido em termos de leitura, escrita e educação artística que complementa o trabalho que é desenvolvido no âmbito das áreas curriculares disciplinares.

O plano anual de atividades concretiza as orientações dos documentos estruturantes e contempla iniciativas que adequam o currículo às especificidades do contexto.

O recurso crescente às tecnologias da informação e comunicação, que agilizam as dinâmicas de trabalho cooperativo, configura uma área a consolidar ao nível das estruturas intermédias, nomeadamente para o reforço do trabalho em rede, a partilha de boas práticas e a recolha de propostas de ação e de melhoria.

PRÁTICAS DE ENSINO

O apetrechamento das salas de aula com meios informáticos tem favorecido claramente a implementação de novas dinâmicas. A utilização dos quadros interativos, ainda limitada em algumas das salas das EB1 por condicionantes de natureza tecnológica, está, progressivamente, a conquistar terreno como ferramenta de apoio às atividades letivas.

Atentos às necessidades de aprendizagem de crianças e alunos, os docentes mobilizam-se no diagnóstico das dificuldades de carácter transitório, disponibilizando algumas respostas pedagógicas favorecedoras de sucesso escolar nas disciplinas com menor aproveitamento. É nos conselhos de ano e de turma que se (re)definem procedimentos e estratégias de apoio. A implementação generalizada de práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula afigura-se como uma potencial área de intervenção, a fim de proporcionar melhorias nos processos de ensino e aprendizagem, com reflexos positivos no sucesso educativo dos alunos.

Releva-se o acompanhamento sistemático, já consolidado, aos alunos com necessidades educativas especiais. A efetiva articulação, entre os professores das turmas e os elementos que incorporam as várias estruturas de apoio, ressalta na mobilização dos recursos para dar resposta adequada à especificidade de cada discente e às diferentes problemáticas (em que surdez, cegueira e multideficiência são uma referência). A monitorização da eficácia dos programas educativos individuais, feita em conselho de turma, assegura a (re)avaliação da adequação dos apoios prestados.

Constata-se, nas escolas do 1.º ciclo, um trabalho em construção no âmbito das ciências com recurso à experimentação, com algum apoio da escola-sede. No entanto, a regularidade na sua utilização pode ser reforçada. Também nos 2.º e 3.º ciclos esta vertente merece investimento por parte dos docentes.

A visibilidade conferida à dimensão artística, transversal aos diferentes níveis de educação e de ensino, ressalta não só nas iniciativas desenvolvidas junto da comunidade educativa e nas atividades de enriquecimento do currículo, como na exposição dos trabalhos realizados pelos alunos nos espaços escolares, muitos dos quais com carácter permanente.

A supervisão da prática letiva em sala de aula não se apresenta como uma prática instituída enquanto estratégia formativa para o desenvolvimento profissional dos docentes e para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem. Verifica-se apenas nas situações que requerem a intervenção dos responsáveis das estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica. Estes asseguram, no entanto, uma orientação acompanhada, nomeadamente no que à planificação e aos instrumentos de avaliação diz respeito.

MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO ENSINO E DAS APRENDIZAGENS

Embora existam orientações, nos documentos estruturantes, sobre as diferentes modalidades de avaliação, o recurso à vertente formativa constitui um aspeto a consolidar, porquanto as respostas, muitas vezes recorrentes, que passam pelo elencar de atitudes a adquirir pelos alunos como sejam, a título de exemplo, o maior empenho e a maior atenção/concentração tendem, regra geral, a revelar-se pouco eficazes em termos de superação das dificuldades identificadas.

Com o objetivo de garantir a confiança na avaliação interna e nos resultados, são definidos critérios que preveem, por ano/ciclo, os instrumentos considerados pertinentes para a avaliação das aprendizagens nas diferentes disciplinas, de acordo com as respetivas especificidades. O trabalho de elaboração de matrizes e critérios de correção comuns, com vista à uniformização do grau de exigência em cada área curricular, tem vindo a aumentar, no sentido de reforçar a fiabilidade dos resultados da avaliação.

As ações desenvolvidas, tendo em vista a superação das dificuldades de aprendizagem, são diversificadas (reforço das aprendizagens nas disciplinas de maior insucesso, planos de recuperação e de acompanhamento, tutorias e laboratório de matemática). Embora sejam objeto de reflexão, não se recolheram, contudo, para o período em análise, evidências da existência de uma monitorização global, objetiva e estruturada das mesmas, contribuindo para uma análise mais consistente e precisa do seu impacto nas aprendizagens. No que respeita aos alunos com necessidades educativas especiais, os dados disponibilizados apontam para taxas de sucesso nos três ciclos de escolaridade significativas, no ano letivo de 2011-2012 (iguais ou superiores a 85%).

Os mecanismos implementados de combate ao abandono escolar, que passam pela integração socioescolar, criação de uma oferta formativa alternativa e atuação célere e preventiva dos responsáveis, veem a sua eficácia reforçada na colaboração estreita que o Agrupamento mantém com entidades externas, como a Escola Segura e a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Cascais.

Tendo em conta os juízos avaliativos formulados neste domínio, o Agrupamento 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 Agrupamento, na gestão da atual diretora, definiu um projeto educativo sob o lema “Educar para o Futuro”, ao qual subjaz uma visão estratégica coerente, apoiada na consolidação das diferentes identidades de cada unidade educativa numa perspetiva agregadora. No entanto, as linhas de atuação traçadas para as diferentes metas e objetivos não se encontram hierarquizadas e calendarizadas, nem suportadas em indicadores que permitam avaliar o impacto das medidas. Deste modo, a verificação da eficácia do trabalho desenvolvido pelas estruturas de coordenação educativa e de supervisão pedagógica fica dificultada.

A aposta feita pelos responsáveis num trabalho em rede valoriza claramente as parcerias e protocolos com entidades externas. Aquele enfatiza o desenvolvimento de projetos que possibilitam o reforço da ação educativa e são significativos para a vida das escolas, na medida em que a não isolam, antes a integram como uma força viva na comunidade local. Esse espírito de abertura permite viabilizar respostas contextualizadas às necessidades educativas e formativas da população escolar, designadamente através da CERCICA (Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados de Cascais), do CRID (Centro de Reabilitação e Integração de Deficientes), dos centros de saúde de Alcabideche, do Estoril e de São Domingos de Rana e de diversas entidades do tecido empresarial local, entre muitas outras.

Sustentadas no projeto de intervenção da diretora, as principais linhas de intervenção estratégica, indutoras de procedimentos de melhoria organizacional, são partilhadas pelos diferentes órgãos e estruturas de coordenação educativa e de supervisão pedagógica e apropriadas pela generalidade da comunidade escolar. Com áreas de intervenção claramente definidas, a liderança da diretora, atenta e empreendedora, reflete-se positivamente na mobilização e motivação da generalidade dos diferentes profissionais. Com o apoio de uma equipa coesa e dinâmica propicia, igualmente, a emergência das lideranças intermédias, num quadro de gestão partilhada de responsabilidades e de competências. Aspeto que a maioria dos trabalhadores docentes e não docentes aprecia.

O sentido de pertença e de identificação com o Agrupamento tem vindo a consolidar-se em resultado da qualidade do trabalho realizado pela generalidade dos intervenientes no processo educativo e das iniciativas dinamizadas.

Há uma aposta na implementação de dinâmicas promotoras do diálogo com as famílias e com as associações de pais e encarregados de educação, algumas das quais desenvolvidas em colaboração com entidades externas (*e.g.* Projeto PEP - Pais & Professores na Escola), bem como da participação e envolvimento das mesmas no processo educativo dos respetivos educandos. Neste âmbito, o papel determinante dos diretores de turma foi reforçado pela introdução do livro de ponto digital, no presente ano letivo. Ao permitir um conhecimento mais célere do quotidiano escolar dos alunos, esta ferramenta constitui uma mais-valia para as famílias, já que um elevado número de pais tem acesso à *internet*.

É de sublinhar o incentivo à colaboração de diversos encarregados de educação no embelezamento e melhoria de alguns espaços escolares, nomeadamente da unidade de multideficiência. Embora seja notório e positivo o trabalho desenvolvido pelas associações de pais, a articulação entre as quatro existentes afigura-se como uma área a investir. Merecedora de atenção por parte dos responsáveis é, também, a elaboração de um documento orientador dos procedimentos inerentes ao papel dos representantes dos pais e encarregados de educação de grupo/turma, clarificando e reforçando a importância das respetivas funções, em prol da pretendida aproximação escola-família.

GESTÃO

A gestão dos recursos humanos do Agrupamento configura, globalmente, práticas corretas que dão resposta de forma adequada às necessidades da comunidade, realizando-se de forma criteriosa em ordem a um desempenho eficiente, tendo sempre presente o perfil e as potencialidades de cada trabalhador. A continuidade pedagógica, privilegiada na distribuição do serviço docente, em que se inclui a direção de turma, ao possibilitar o acompanhamento e um conhecimento mais efetivo dos alunos, ao longo do seu percurso escolar, viabiliza um trabalho continuado e conseqüente.

A rentabilização dos assistentes operacionais, num quadro deficitário de trabalhadores e de esforço acrescido dos existentes, é efetuada numa lógica de Agrupamento. O recurso a alguns contratos de Emprego-Inserção apenas permite colmatar, temporariamente, as necessidades mais prementes. Nos serviços administrativos, ressalta o profissionalismo e a motivação com que as trabalhadoras desempenham as respetivas tarefas, se entreadjudam e respondem às diferentes solicitações da comunidade educativa.

A constituição dos grupos e das turmas e a elaboração de horários atendem a princípios explícitos nos documentos estruturantes que privilegiam critérios de natureza pedagógica no quadro de uma gestão eficaz de rentabilização dos recursos humanos e materiais. No contexto destes últimos, destaca-se a ação efetiva de mobilização e de intervenção dos responsáveis numa lógica de manutenção, melhoria de condições e de otimização de espaços. Releva-se a organização logística na EB1 de Manique determinante na minimização dos constrangimentos causados pelas obras de requalificação em curso. As condições de acessibilidade a pessoas de mobilidade condicionada, embora estejam salvaguardadas na generalidade dos estabelecimentos, estão comprometidas em algumas das escolas básicas do 1.º ciclo e jardins de infância, nomeadamente nos localizados na freguesia de Bicesse. É também nestes estabelecimentos que os espaços exteriores são merecedores do desagrado e da preocupação por parte dos responsáveis e dos encarregados de educação.

Os circuitos e canais de informação e comunicação consubstanciam-se na utilização de instrumentos e dispositivos diversificados, em que o correio eletrónico e o livro de ponto digital assumem particular relevância. No entanto, a eficácia na transmissão da informação não é consensualmente percecionada pelos encarregados de educação. Não obstante a dinamização de alguns blogs, a irregular atualização

da página *Web* do Agrupamento limita a sua funcionalidade na divulgação dos documentos estruturantes e de informações pertinentes junto da comunidade educativa. Acresce referir que este portal digital não se apresenta potenciado pelas diferentes associações de pais.

O plano de formação do Agrupamento configura-se como um instrumento para o desenvolvimento profissional, que encontra, no Centro de Formação de Professores de Cascais, resposta parcial às necessidades identificadas. Ainda que a replicação de conhecimentos entre pares seja incentivada, o plano não evidencia que seja promovida uma prática continuada e estruturada de formação interna dos docentes. O levantamento de necessidades de formação do pessoal não docente, e a promoção da sua formação ao nível interno, é uma área frágil, merecedora de maior atenção por parte dos responsáveis.

AUTOAVALIAÇÃO E MELHORIA

Os pontos fracos considerados pela anterior avaliação externa (novembro de 2008) e o projeto de intervenção da diretora (maio de 2011) constituíram-se como pontos de partida para o diagnóstico organizacional. É significativo o passo dado pelo Agrupamento, na implementação de um processo de autoavaliação mais consistente e refletido.

Sem formação específica, a equipa de autoavaliação, cuja constituição se tem mantido limitada a docentes, realizou um trabalho bastante meritório, produzindo dois relatórios. O processo encerrou, contudo, algumas fragilidades, porquanto os instrumentos utilizados na avaliação do projeto educativo não foram pré-testados e o esforço despendido não se consubstanciou numa dinâmica de sensibilização da comunidade educativa. A divulgação dos resultados apurados, assegurada apenas parcelarmente (ao corpo docente), limitou a sua análise, discussão e apropriação pela comunidade.

Sequencialmente elaborou-se um plano de melhoria direcionado para o *aperfeiçoamento das práticas de articulação curricular horizontal e vertical*, e que teve subjacente o projeto de participação da diretora no Programa de Formação Líderes Inovadores 2012. Plano este que se encontra a ser produzido por um grupo de docentes eleitos entre os seus pares. Existindo outras fontes de informação com cariz autoavaliativo e com reflexo em algumas tomadas de decisão, coloca-se o desafio de as integrar em ações de melhoria onde se identifiquem mecanismos explícitos e estruturados de monitorização sistemática dos processos, calendarizados e com assunção de responsabilidades. A autoavaliação constitui-se, pois, como uma área a incrementar, em ordem a que o respetivo processo congregue, de forma sustentada, as opções estratégicas de gestão, permitindo uma visão sistémica de todos os domínios da organização.

Na perspetiva de conferir continuidade ao trabalho realizado, a equipa de autoavaliação reconhece a necessidade de investir em formação, constatando-se um compromisso forte no sentido do seu fortalecimento, através do aumento da respetiva representatividade. Merecedora de uma atenção mais apurada por parte dos responsáveis é a divulgação e a análise dos resultados obtidos, assentando numa reflexão consistente sobre os processos que subjazem aos mesmos, de modo a consolidar uma linha de atuação orientada para a melhoria organizacional.

Tendo em conta os juízos avaliativos formulados neste domínio, o Agrupamento 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** na Liderança e Gestão.

4 – PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA

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

- O trabalho positivo dos docentes, desenvolvido nos 3.º e 4.º anos, e que conduziu à superação das metas estabelecidas pelo Agrupamento;
- O claro investimento na construção de uma escola inclusiva assente, designadamente, na mobilização dos profissionais e na efetiva articulação entre as estruturas de apoio a alunos com necessidades educativas especiais;
- O bom acolhimento, por parte dos responsáveis, das oportunidades que possibilitam o reforço da ação educativa, sustentado numa rede ativa de parcerias em áreas de intervenção prioritária;
- O empenhamento e a capacidade de liderança da diretora, mobilizadora das diferentes estruturas de gestão intermédia, implicando-as nas tomadas de decisão, em ordem à melhoria do funcionamento organizacional;
- A gestão proactiva dos recursos com reflexos na qualidade do serviço educativo prestado.

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

- Os processos de análise/reflexão sobre os resultados académicos e o processo de ensino e aprendizagem, numa linha indutora da melhoria de práticas pedagógicas;
- O reforço da articulação curricular interdepartamental com a definição explícita de estratégias a utilizar e a verificação da sua eficácia na melhoria das aprendizagens;
- A orientação das práticas de avaliação das aprendizagens, numa vertente formativa, reforçando um papel mais ativo dos alunos na sua autorregulação;
- A priorização e a calendarização das linhas de atuação delineadas para a consecução das metas e objetivos, suportando-as em indicadores que permitam avaliar a sua concretização e o respetivo impacto, de modo a facilitar a verificação da eficácia do trabalho desenvolvido;
- A otimização dos circuitos de informação e comunicação, nomeadamente os externos, assegurando, de modo eficaz, a informação e a mobilização da comunidade educativa para as iniciativas desenvolvidas no Agrupamento;
- A promoção de um processo de autoavaliação, sistémico e agregador, que comprometa a comunidade educativa em mecanismos explícitos e estruturados de monitorização sistemática dos processos, em ordem a sustentar, de forma consequente, as tomadas de decisão ao nível do planeamento, da gestão das atividades e das práticas profissionais.

A Equipa de Avaliação Externa: Cândido Varela de Freitas, Maria de Lurdes Campos e Maria João Pereira