

AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS

Relatório

Agrupamento de Escolas

Miguel Torga

AMADORA

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 Miguel Torga – Amadora**, realizada pela equipa de avaliação, na sequência da visita efetuada entre **28 e 31 de janeiro de 2014**. As conclusões decorrem da análise dos documentos fundamentais do Agrupamento, em especial da sua autoavaliação, dos indicadores de sucesso académico dos alunos, das respostas aos questionários de satisfação da comunidade e da realização de entrevistas.

Espera-se que o processo de avaliação externa fomente e consolide a autoavaliação e resulte numa oportunidade de melhoria para o Agrupamento, constituindo este documento um instrumento de reflexão e de debate. De facto, ao identificar pontos fortes e áreas de melhoria, este relatório oferece elementos para a construção ou o aperfeiçoamento de planos de ação para a melhoria e de desenvolvimento de cada escola, em articulação com a administração educativa e com a comunidade em que se insere.

A equipa de avaliação externa visitou a escola-sede do Agrupamento, as escolas básicas Artur

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.

Martinho Simões e Ricardo Alberty e o Jardim de Infância de São Brás.

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.

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 Miguel Torga, criado em julho de 2004, localiza-se no concelho da Amadora, distrito de Lisboa, e é constituído por quatro estabelecimentos de educação e ensino: um jardim de infância (São Brás), duas escolas básicas do 1.º ciclo (Ricardo Alberty e Artur Martinho Simões) e uma dos 2.º e 3.º ciclos, a escola-sede (Escola Básica Miguel Torga). Integra, desde o ano letivo de 2009-2010, o programa Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP).

No presente ano letivo, a população escolar é constituída por 1314 crianças, alunos e formandos, distribuídos do seguinte modo: 125 crianças na educação pré-escolar (cinco grupos), 483 alunos no 1.º ciclo (21 turmas), 286 no 2.º ciclo (12 turmas), 352 no 3.º ciclo (14 turmas) e 68 formandos (quatro turmas) nos cursos de educação e formação, de tipo 2.

O Agrupamento é frequentado por 13,0% de alunos estrangeiros, de diferentes nacionalidades, sendo as da Guiné-Bissau (2,9%) e de Cabo Verde (3,0%) as mais representativas. No âmbito da Ação Social Escolar, a percentagem de alunos que não beneficiam de auxílios económicos é de 40,6%, embora seja inferior no 1.º ciclo (36,9%). Têm computador com acesso à internet, em casa, 12,0% dos alunos.

Desconhece-se a formação académica de 20,9% dos pais e encarregados de educação, no entanto, os dados disponíveis indicam que 23,4% têm formação secundária e superior. No que respeita à sua ocupação profissional, 10,0% desempenham funções de nível superior ou intermédio.

O corpo docente é relativamente estável, já que 77,4% dos 111 profissionais que o constituem pertencem aos quadros do Agrupamento ou de zona pedagógica. Relativamente aos restantes trabalhadores, num total de 44 elementos, 34 são assistentes operacionais, sete assistentes técnicos, uma encarregada operacional e uma chefe de serviços de administração escolar. Exerce ainda funções no Agrupamento um psicólogo.

Nos anos letivos de 2010-2011 e 2011-2012, os valores das variáveis de contexto, disponibilizados sobre o Agrupamento pela Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (idade média dos alunos nos anos terminais de ciclo, percentagem de alunos que não beneficiam dos auxílios económicos da Ação Social Escolar, escolaridade dos pais e das mães e percentagem de docentes do quadro), são globalmente desfavoráveis quando comparados com outros agrupamentos com características semelhantes.

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

No ano letivo de 2011-2012, quando comparados com os de outros agrupamentos com valores análogos nas variáveis de contexto, os resultados dos alunos estiveram acima dos valores esperados nas taxas de conclusão do 4.º e do 9.º ano de escolaridade e em linha com aquele valor no 6.º ano, revelando-se mais favoráveis relativamente ao ano letivo de 2010-2011, em que só não tinham ficado aquém dos valores esperados na taxa de conclusão do 4.º ano.

O mesmo não sucedeu na avaliação externa de língua portuguesa e de matemática, em que os resultados se mantiveram aquém dos valores esperados em praticamente todas as provas, nos anos

letivos para os quais foram disponibilizados aqueles valores. As únicas exceções ocorreram no 9.º ano, no exame de língua portuguesa, em 2010-2011, e no de matemática, em 2011-2012, em que se observaram resultados muito acima dos valores esperados. O Agrupamento não conseguiu encontrar explicação para estas duas situações de sucesso, as quais foram pontuais e não consubstanciam, até ao momento, uma tendência clara e consistente de melhoria dos resultados.

Apesar dos valores das variáveis de contexto do Agrupamento serem desfavoráveis, os dados traduzem resultados que, na sua globalidade, se situam aquém dos valores esperados e revelam a necessidade de reforço de ações de melhoria, com incidência nos processos de ensino e de aprendizagem.

Na educação pré-escolar, as educadoras procedem à observação e à avaliação regular dos progressos das crianças, o que tem permitido a sistematização da informação, a readequação das práticas pedagógicas e a melhoria das aprendizagens.

Os resultados académicos são objeto de monitorização regular, procedendo-se à análise da qualidade do sucesso, avaliada pelo êxito dos alunos em todas as disciplinas que, no último ano letivo, foi de 56,0% no 2.º ciclo e de 39,4% no 3.º, indiciando igualmente a necessidade de melhoria. A reflexão em torno dos resultados permitiu conhecer algumas causas do insucesso, sobretudo de ordem externa, mas a identificação dos fatores de sucesso e de insucesso inerentes ao processo de ensino e de aprendizagem constitui ainda uma área de aperfeiçoamento, para a implementação de ações mais eficazes na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos.

O Agrupamento monitoriza o abandono escolar, que é residual, bem como as situações de absentismo, cujas taxas são também reduzidas (inferiores a 1%, em 2012-2013) e têm vindo a diminuir, no último triénio.

RESULTADOS SOCIAIS

O envolvimento e a participação dos alunos na vida do Agrupamento são bastante fomentados, o que representa um progresso relativamente à anterior avaliação externa. A direção reúne periodicamente com os delegados de turma, tendo em vista a identificação de ações de melhoria em áreas distintas do funcionamento do Agrupamento. A definição conjunta de metas para aumentar o sucesso em cada turma corresponsabiliza os alunos nos processos de aperfeiçoamento, potenciando o progresso das aprendizagens, o que se constitui como uma prática muito positiva.

A formação pessoal e social dos alunos é favorecida pela diversidade da oferta educativa, que inclui vários projetos e clubes promotores do desenvolvimento de competências e de atitudes de respeito e colaboração (*Comenius Let's click*, *Eco-Escolas*) e ainda um programa de empreendedorismo.

A oferta complementar de formação cívica comprova a forte aposta do Agrupamento nesta dimensão. Apesar disso, no 1.º ciclo, os tempos destinados à educação para a cidadania nem sempre são utilizados para o desenvolvimento desta área, o que pode comprometer aquele objetivo.

Os problemas de indisciplina, considerados como um ponto fraco na anterior avaliação externa, diminuíram consideravelmente no último triénio, o que se deve à definição de estratégias concertadas e céleres de atuação e a múltiplas ações destinadas à sua redução e remediação.

A monitorização sistemática da frequência e da natureza dos incidentes disciplinares, bem como das medidas aplicadas, tem concorrido para a implementação de ações progressivamente mais eficazes destinadas a prevenir comportamentos perturbadores. Salienta-se a ação muito positiva do *Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família* (GAAF) no acompanhamento dos alunos que apresentam uma conduta desajustada, através de uma intervenção multidisciplinar e integrada com as famílias.

Porém, e apesar da formação direcionada para docentes no campo da gestão de conflitos e de inteligência emocional, não foram equacionadas respostas incidentes sobre as práticas letivas em sala de aula para a resolução deste problema que, claramente, se mantém como uma preocupação da comunidade educativa.

De referir a promoção do desenvolvimento do espírito de solidariedade, através de ações que estimulam a partilha e o voluntariado (*Um cabaz, uma turma, um bebé, um berço*, campanhas de recolha de tampinhas e de bens para o Banco Alimentar, apoio ao estudo entre alunos).

O Agrupamento não acompanha, de forma sistemática, o percurso dos alunos após a conclusão do ensino básico, para avaliar o impacto da sua ação. As informações existentes são recolhidas informalmente junto das empresas que integram os alunos dos cursos de educação e formação.

RECONHECIMENTO DA COMUNIDADE

Nos questionários aplicados no âmbito da presente avaliação externa, alunos, encarregados de educação e trabalhadores revelam, globalmente, satisfação com o serviço prestado pelo Agrupamento. Salientam-se pela positiva aspetos como a abertura ao exterior e o bom ambiente de trabalho.

O Agrupamento demonstra grande empenho em enaltecer os sucessos dos alunos nas suas diversas vertentes. Para além de premiar o mérito académico (quadros de valor e de excelência), artístico (prémio *ZT*), o bom comportamento e a capacidade de superação de dificuldades, assume destaque a visibilidade que é dada aos trabalhos dos alunos, através de exposições que concorrem para a valorização e o embelezamento dos espaços da escola-sede, contribuindo também para que estes a cuidem e se identifiquem com ela. As apresentações no âmbito da *Orquestra Geração*, do *Grupo de Percussão* e do grupo de teatro, para além dos concursos em que participam, constituem experiências estimulantes que potenciam o sucesso educativo. No entanto, esta dinâmica não está generalizada.

A autarquia e a comunidade local identificam o Agrupamento como uma instituição segura, inclusiva e que dá uma boa resposta às diferentes necessidades das crianças e dos alunos. Destaca-se a abertura à comunidade, que se evidencia na cedência dos espaços e dos equipamentos e na participação ativa em projetos integrados de desenvolvimento local.

Com efeito, salienta-se o contributo muito positivo de alguns projetos do Agrupamento para o desenvolvimento da comunidade, distinguindo-se os vários *workshops* de promoção do envolvimento dos pais nas aprendizagens, o *Programa de Competências Parentais*, o polo da Escola de Judo Nuno Delgado e a *Orquestra Geração*, anteriormente mencionada. Esta última, que integra já 92 elementos, é um verdadeiro foco de orgulho e de identidade comunitária, contribui para a sensibilização cultural da população local, para a criação de uma imagem positiva da escola por parte dos alunos e constitui um estímulo para o sucesso.

Em suma, a ação do Agrupamento 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. Tais fundamentos justificam a atribuição da classificação de **SUFICIENTE** no domínio **Resultados**.

3.2 – PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

PLANEAMENTO E ARTICULAÇÃO

O projeto educativo visa, num dos seus objetivos, a promoção de práticas de articulação vertical e horizontal do currículo. Ao desenvolver estratégias como a criação do cargo de *delegado de disciplina*,

em substituição dos anteriores delegados de grupo, ou a lecionação de turmas de 2.º ciclo por docentes do 3.º, o Agrupamento pretende promover a articulação vertical do currículo. Apesar disso, o desenvolvimento sequencial do currículo não é ainda uma prática consolidada e sistemática, de modo a favorecer as aprendizagens nos ciclos de ensino subsequentes, o que constitui um aspeto a melhorar.

A sequencialidade entre a educação pré-escolar e o 1.º ciclo e entre este e o 2.º ciclo é, ainda assim, facilitada pela transmissão de informação entre docentes acerca dos percursos de aprendizagem das crianças e dos alunos e pelas visitas por estes realizadas, respetivamente, à escola do 1.º ciclo e à escola-sede. São promovidas reuniões nas quais os docentes dos primeiros anos de escolaridade indicam as principais dificuldades detetadas, para identificação conjunta de estratégias de desenvolvimento dessas áreas na educação pré-escolar.

As práticas de interdisciplinaridade são também pontuais e visíveis, sobretudo, no âmbito das iniciativas do plano anual de atividades, não sendo evidentes estratégias de gestão do currículo das diferentes disciplinas para maximizar o ensino e a aprendizagem.

Apesar da realização de algumas atividades relacionadas com os recursos locais e de reconhecimento da diversidade cultural associada às diferentes origens e tradições dos alunos (danças, receitas gastronómicas, identificação geográfica de cada país), não é evidente um investimento na adequação do currículo às especificidades dos contextos dos grupos/turmas e do meio local.

Existe trabalho colaborativo entre docentes, ao nível da planificação da ação educativa e da elaboração de instrumentos de avaliação, mas essa prática não se encontra generalizada, o que se afigura como uma área de aperfeiçoamento. De referir que, na educação pré-escolar, ainda que todas as salas funcionem no mesmo estabelecimento, não existe um trabalho de planeamento comum direcionado para o diagnóstico das dificuldades realizado pelos docentes do 1.º ciclo. Por outro lado, apesar de instituídas as reuniões dos docentes de cada ano de escolaridade, no 1.º ciclo, é sobretudo ao nível de cada estabelecimento que se verifica a partilha de estratégias e o trabalho colaborativo, constatando-se diferenças significativas na ação educativa das duas escolas do Agrupamento.

PRÁTICAS DE ENSINO

Os planos e programas próprios dos grupos e das turmas contêm informação sobre o diagnóstico e sobre o percurso escolar das crianças e dos alunos, com identificação de estratégias de superação das dificuldades. Seguem uma estrutura comum, que promove o registo e a monitorização regular dos progressos conseguidos, o que facilita a avaliação da eficácia das medidas implementadas e contribui para orientar e reajustar o planeamento. Apesar disso, o reforço das estratégias de diferenciação pedagógica, adequando as práticas de ensino às capacidades e aos ritmos de aprendizagem de cada aluno, é um aspeto a aprofundar.

A constituição de grupos de homogeneidade relativa permite um acompanhamento diferenciado dos alunos, mais direcionado para as dificuldades individuais. No entanto, sendo uma prática recente no Agrupamento, ainda é cedo para avaliar o seu impacto na melhoria dos resultados escolares. São de valorizar outras iniciativas instituídas para apoiar os alunos, designadamente a atribuição de tempos para cada professor esclarecer dúvidas sobre os conteúdos da sua disciplina ou os *workshops* sobre métodos de estudo, no sentido de promover a melhoria das aprendizagens.

O Agrupamento tem uma estratégia consistente de inclusão e acompanhamento das crianças e dos alunos com necessidades educativas especiais e de apoio às famílias. Os serviços técnico-pedagógicos articulam regularmente com os professores para dar respostas educativas adequadas aos alunos, o que tem permitido taxas de sucesso significativas. De salientar o protocolo estabelecido com o Centro de Recursos para a Inclusão (CRI) CERCIAMA e a Segurança Social, no âmbito das terapias, e com a junta de freguesia, no acompanhamento de alunos com currículo específico individual.

São desenvolvidas metodologias ativas de ensino e de aprendizagem, com destaque para as visitas de estudo, as iniciativas no âmbito da educação ambiental, o *Laboratório Aberto*, as atividades experimentais em sala de aula, ou o recurso aos quadros interativos. Contudo, apesar de alguns exemplos bem conseguidos, o seu incremento e generalização contribuirá para motivar os alunos e criar condições de maior sucesso.

Constata-se o incentivo à melhoria dos desempenhos, designadamente com a participação dos alunos em projetos e concursos que estimulam e valorizam as suas potencialidades (Concurso Nacional de Leitura, Olimpíadas da Matemática, Canguru Matemático, campeonatos de tabuadas e de ortografia).

A dimensão artística é muito valorizada na formação dos alunos, aspeto que configura um ponto forte do Agrupamento, sobretudo na escola-sede, e que tem repercussões no desenvolvimento do espírito criativo. É de distinguir a aposta na formação musical (oferta de escola no 3.º ciclo, coadjuvação na área das expressões no 1.º ciclo, *Orquestra Geração* e *Grupo de Percussão*, já referidos, participação em festivais e operetas), na expressão plástica e dramática (projetos de intervenção nos espaços escolares, participação em mostras de projetos e de teatro da Amadora, exposição dos trabalhos dos alunos, prémio de artes *ZT*, clubes de *Teatro* e *Madeiras*) e na escrita criativa (*Tertúlia de Poesia*, *Palavra Dita e Feita*).

O acompanhamento da prática letiva, em sala de aula, não está instituído e é uma área de melhoria, enquanto oportunidade de desenvolvimento profissional e de aperfeiçoamento das práticas, com reflexos positivos no comportamento e nas aprendizagens dos alunos.

MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO ENSINO E DAS APRENDIZAGENS

Os critérios gerais de avaliação definidos pelo conselho pedagógico contemplam indicadores de valoração relativos aos domínios das capacidades e dos conhecimentos, da utilização da língua portuguesa, da cidadania e do domínio das tecnologias de informação e comunicação, e promovem a diversificação dos instrumentos de avaliação.

A frequência das práticas avaliativas, nalgumas disciplinas (aplicação de mini-fichas, por exemplo), permite aumentar os momentos de avaliação, gerando informação de retorno que facilita a regulação do ensino e das aprendizagens. Porém, a intensificação da avaliação formativa apresenta-se como uma área de melhoria.

A elaboração de testes iguais para algumas turmas do mesmo ano de escolaridade favorece a aferição da avaliação e do desenvolvimento do currículo, nalgumas disciplinas. No entanto, prevalecem as práticas informais de partilha entre os docentes, mais em função das respetivas afinidades do que como estratégia pensada e orientada para conferir maior consistência ao trabalho desenvolvido. Deste modo, a generalização da aferição das práticas avaliativas, nas suas diversas vertentes, constitui uma área a aperfeiçoar, como forma de aumentar a fiabilidade dos instrumentos de avaliação e de verificação do cumprimento das metas curriculares.

O Agrupamento procede à monitorização sistemática dos resultados alcançados pelos alunos que beneficiam das medidas de promoção do sucesso escolar, o que tem revelado resultados positivos quanto à eficácia da sua implementação e contribui para fundamentar as decisões relativas à rendibilização dos recursos educativos. Por exemplo, avaliada a reduzida eficácia das assessorias em língua portuguesa e em matemática, implementadas em anos anteriores, o Agrupamento optou pela criação de grupos de homogeneidade relativa naquelas áreas, com incidência nos anos de escolaridade e nas turmas com maiores dificuldades. O acompanhamento do sucesso dos alunos inseridos naqueles grupos é trimestralmente refletido e evidenciado nos planos e programas próprios de turma, permitindo a substituição dos alunos à medida que superam as suas dificuldades.

O trabalho realizado pelas técnicas do *Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família*, em estreita articulação com os diretores de turma, com as famílias e com os parceiros da rede social, tem sido essencial na identificação e no acompanhamento muito próximo dos alunos em risco de abandono, contribuindo para a respetiva integração e para a redução do abandono e do absentismo. Neste âmbito, o psicólogo encontra-se a desenvolver um trabalho específico com a turma do curso de educação e formação de Cuidados e Estética do Cabelo, de modo a prevenir a desistência que tem sido, tendencialmente, mais elevada neste curso.

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

3.3 – LIDERANÇA E GESTÃO

LIDERANÇA

A visão de desenvolvimento do Agrupamento centra-se na prestação de um serviço educativo de qualidade, assente na valorização do sucesso dos alunos como meio de integração social, e norteia-se por princípios de equidade, tolerância, colaboração e responsabilidade. Esta visão está expressa, de forma clara, no projeto educativo, que orienta toda a ação do Agrupamento, de acordo com objetivos e estratégias coerentes com as prioridades identificadas. Salienta-se a definição de metas claras e quantificadas, com as quais se articula o plano de melhoria.

Em consonância com o projeto educativo e com o plano de melhoria, o plano anual de atividades define metas intermédias, o que contribui para a mobilização dos profissionais na concentração de esforços para os objetivos traçados. Contudo, a sua organização segundo a ordem cronológica das atividades dificulta a avaliação do grau de consecução dos objetivos do projeto educativo, limitando a sua eficácia enquanto documento que o operacionaliza. Acresce o facto de o conselho geral ter um papel pouco ativo no acompanhamento da execução daquele documento. Deste modo, a definição do processo de monitorização do projeto educativo, de forma articulada com o plano anual de atividades, a fim de melhorar a sua operacionalização e avaliação, é um aspeto a aperfeiçoar.

A direção é reconhecida pela sua abertura, disponibilidade e prontidão na resolução dos problemas. Revela capacidade de motivação e mobilização dos profissionais, contribuindo fortemente para o bom clima de trabalho que se sente no Agrupamento.

As lideranças intermédias sentem-se valorizadas e incentivadas pela direção. Apesar disso, a sua intervenção mais ativa nos processos de desenvolvimento pedagógico dos docentes que coordenam constitui uma área de aperfeiçoamento.

São desenvolvidas várias iniciativas que proporcionam momentos de convívio entre os trabalhadores e de celebração conjunta com os alunos, promovendo o sentido de pertença. O hino constitui o símbolo mais expressivo da identidade do Agrupamento.

Embora o diagnóstico efetuado tenha identificado o fraco reconhecimento do contributo dos trabalhadores para o funcionamento do Agrupamento, por parte da direção, a implementação do plano de melhoria levou ao desenvolvimento de ações concretas que modificaram este aspeto e que contribuem para um grau de motivação bastante significativo entre os trabalhadores. O incentivo à participação e ao envolvimento dos pais e encarregados de educação na vida do Agrupamento é, contudo, um aspeto a melhorar.

A abertura e a capacidade para mobilizar os recursos da comunidade são pontos fortes do Agrupamento. É de destacar o trabalho integrado e eficaz realizado na união de esforços para a solução dos problemas locais e para a concretização das prioridades do projeto educativo, materializado no estabelecimento de numerosas parcerias que têm tido impacto, bastante positivo, no serviço educativo, com destaque para a ligação muito próxima com a Câmara Municipal da Amadora e com a Fundação EDP. A composição do conselho geral revela-se importante na consolidação destas parcerias e dos projetos a elas associados. Ainda assim, a colaboração com outros agrupamentos de escolas geograficamente muito próximos e com contextos semelhantes constitui uma oportunidade de desenvolvimento, nomeadamente na concertação das ofertas educativas.

GESTÃO

A gestão dos recursos fundamenta-se em critérios explícitos, que favorecem a estabilidade e os princípios pedagógicos. A constituição de turmas privilegia a heterogeneidade e a continuidade, admitindo, no entanto, outras soluções, como a formação pontual de grupos homogêneos para promoção do sucesso académico. Os critérios de organização dos tempos escolares refletem a preocupação de alternar os horários das disciplinas em função dos períodos de maior capacidade de concentração dos alunos.

A distribuição do serviço docente assenta na continuidade dos titulares de grupo/turma ou das equipas pedagógicas e do diretor de turma. Sempre que possível, a escolha dos diretores de turma tem em conta a experiência e o perfil para o cargo, o que também acontece noutras situações. Embora haja docentes que, como consequência do serviço distribuído, circulam entre as diversas unidades educativas, a opção pela estabilidade dos profissionais em cada estabelecimento não favorece o trabalho colaborativo, a aferição de práticas de ensino e de avaliação e o espírito de unidade.

Quanto ao pessoal não docente, a sua afetação ao serviço decorre do conhecimento que a direção tem das características e da formação de cada um, como é o caso dos assistentes operacionais que, na escola-sede, se encontram afetos aos serviços de bufete, da biblioteca e da vigilância do espaço exterior. O princípio de estabilidade tem a vantagem de proporcionar a permanência dos trabalhadores nas áreas com as quais estão mais familiarizados e/ou para as quais revelam maior aptidão, mas a falta de rotatividade entre os diversos estabelecimentos não facilita o sentido de pertença e a cultura de agrupamento, além de poder condicionar a redistribuição de tarefas quando esta seja necessária para assegurar o normal funcionamento das escolas.

Nos serviços administrativos, apesar de não existir rotatividade de tarefas, tem havido partilha de informação entre pares, para facilitar o conhecimento das diversas áreas, o que permite dar resposta às situações imprevistas de ausência de qualquer assistente técnico.

É particularmente valorizada a qualidade e a manutenção dos espaços e dos equipamentos escolares que, regra geral, se encontram bem conservados, proporcionando ambientes agradáveis e cuidados, interiores e exteriores, o que contribui para a imagem positiva que o Agrupamento tem na comunidade.

O desenvolvimento profissional é privilegiado no projeto educativo, que define as áreas prioritárias de formação, em consonância com o diagnóstico das necessidades. Nos últimos anos, a formação, interna e externa, tem procurado corresponder às principais preocupações dos trabalhadores. De salientar a disponibilização frequente de ações dirigidas aos assistentes operacionais, em articulação com a Câmara Municipal da Amadora. Contudo, o investimento na área das práticas pedagógicas e das estratégias de ensino, para os docentes, e nas áreas específicas dos serviços administrativos, para os assistentes técnicos, é um aspeto a melhorar.

É de distinguir, pela positiva, a promoção de iniciativas de formação e sensibilização para os pais e encarregados de educação, designadamente sobre capacitação parental e estratégias de acompanhamento das aprendizagens.

O Agrupamento tem vindo a melhorar os circuitos de informação e comunicação, aspeto diagnosticado também como prioritário, no projeto educativo. A este propósito, é de salientar a satisfação manifestada pelos pais e encarregados de educação relativamente à utilidade do novo programa de gestão de alunos, que lhes fornece informações atualizadas sobre os seus educandos. Sobressai também a ação dos diretores de turma na comunicação frequente e célere com os pais e encarregados de educação, sinal do empenho em promover o seu envolvimento no acompanhamento dos alunos. Ainda assim, o aperfeiçoamento dos circuitos de informação e comunicação continua a ser uma área a privilegiar, quer interna quer externamente, para agilizar as reuniões de trabalho, divulgar as ações realizadas pelo Agrupamento e promover o envolvimento de toda a comunidade educativa.

AUTOAVALIAÇÃO E MELHORIA

A integração no programa TEIP contribuiu para a introdução de mecanismos de monitorização e avaliação que têm permitido avanços importantes no processo de autoavaliação.

Com efeito, o Agrupamento tem vindo a consolidar práticas de monitorização regular da sua atividade, focalizadas no que têm sido as suas áreas prioritárias, em particular os resultados académicos, as medidas de promoção do sucesso escolar e as questões de indisciplina, absentismo e abandono, para as quais definiu indicadores e metas. O trabalho de reunião deste tipo de dados, concretizado pelo *Observatório de Qualidade*, está organizado de modo a permitir uma análise detalhada e rigorosa da informação, a qual facilita a reflexão efetuada nas diferentes estruturas e a monitorização sistemática do cumprimento das metas traçadas.

Mais recentemente, o diagnóstico dos pontos fortes e fracos, assente num questionário aplicado a representantes de toda a comunidade educativa, contribuiu para o autoconhecimento noutras áreas do Agrupamento e para sustentar as prioridades do novo projeto educativo e as ações do plano de melhoria, o que é revelador de uma progressiva coerência entre a autoavaliação e os processos de aperfeiçoamento.

O estabelecimento de metas quantificadas para as diversas ações de melhoria concorre para tornar mais eficaz aquele plano, o que é um aspeto a salientar. A determinação conjunta de metas com cada turma constitui uma estratégia de corresponsabilização inovadora e um estímulo para a melhoria dos seus desempenhos individuais e em grupo, que poderá ter impactos muito positivos caso seja replicada junto dos profissionais e das diferentes estruturas do Agrupamento.

A sistematicidade que já adquiriram os processos de monitorização indicia a continuidade e a sustentabilidade da autoavaliação, permitindo a validação das boas práticas e a redefinição de estratégias para as ações menos conseguidas. Ainda assim, o processo carece do alargamento do seu âmbito de intervenção a todas as dimensões do funcionamento do Agrupamento, o que também já tinha sido identificado como ponto fraco na anterior avaliação externa. Estão ainda por iniciar aspetos importantes como a supervisão das práticas de ensino e por solucionar as formas de avaliar o projeto educativo, por exemplo. A própria diversificação da equipa que constitui o *Observatório*, a par da divulgação dos resultados da autoavaliação, são áreas de melhoria que concorrerão para a mobilização mais ativa da comunidade educativa nos processos de aperfeiçoamento e para garantir a consolidação e sustentabilidade deste processo.

Em conclusão, 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. 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 definição conjunta de metas para a melhoria do sucesso em cada turma, corresponsabilizando os alunos nos processos de aperfeiçoamento e potenciando o progresso das aprendizagens;
- O contributo do projeto *Orquestra Geração* no desenvolvimento de uma imagem positiva da escola por parte dos alunos, constituindo, simultaneamente, um estímulo para o sucesso;
- O enfoque na dimensão artística, com repercussões no desenvolvimento do espírito criativo, e a exposição dos trabalhos dos alunos na escola-sede, como forma de valorização das suas potencialidades, embelezamento dos espaços e fomento do sentido de pertença;
- O trabalho do *Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família*, contribuindo para a integração dos alunos e para a redução do abandono e do absentismo escolar;
- A liderança disponível e aberta da direção e a sua ação motivadora e mobilizadora dos profissionais, concorrendo para o bom clima de trabalho que se vive no Agrupamento;
- A mobilização dos recursos da comunidade e a celebração de parcerias facilitadoras do desenvolvimento de projetos que enriquecem as experiências de aprendizagem e a formação pessoal e social das crianças e dos alunos;
- A sistematicidade dos processos de monitorização, permitindo a validação das boas práticas e a redefinição de estratégias para as ações menos conseguidas.

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 de sucesso e de insucesso inerentes ao processo de ensino e de aprendizagem, de modo a promover uma ação mais eficaz na melhoria dos resultados dos alunos;
- A promoção da gestão sequencial e articulada do currículo, como forma de reforçar a ação educativa e de favorecer as aprendizagens;
- O reforço das práticas de diferenciação pedagógica e da implementação de metodologias ativas, como estratégias promotoras de melhores aprendizagens e maior sucesso;
- A observação da prática letiva em sala de aula, como estratégia de aperfeiçoamento das práticas de ensino e de desenvolvimento profissional dos docentes;
- A intensificação da avaliação formativa, enquanto instrumento regulador dos processos de ensino e de aprendizagem, e a consolidação da aferição das práticas avaliativas, para aumentar a fiabilidade dos instrumentos de avaliação;
- A intervenção mais ativa das lideranças intermédias nos processos de desenvolvimento pedagógico dos docentes, como forma de melhoria da qualidade das práticas de ensino;
- O alargamento e aprofundamento do processo de autoavaliação como contributo para a sua consolidação e sustentabilidade.

11-04-2014

A Equipa de Avaliação Externa: Ana Matela, Isabel Barata e Pedro Abrantes