

# AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS

Relatório

Agrupamento de Escolas

Ibn Mucana

CASCAIS

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 Ibn Mucana – Cascais](#), 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, assim como as escolas básicas Fausto Cardoso de Figueiredo, Fernando José dos Santos, Raul Lino e n.º 2 de Amoreira, as duas últimas com jardim de infância.

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 Ibn Mucana foi constituído em julho de 2010 e integra cinco estabelecimentos de ensino, que se situam nas freguesias do Estoril e de Alcabideche: a escola básica e secundária com o mesmo nome (sede) e as escolas básicas Fausto Cardoso de Figueiredo, Fernando José dos Santos, Raul Lino e Fernando Teixeira Lopes (n.º 2 de Amoreira), as duas últimas com jardim de infância.

No ano letivo de 2011-2012, com a desativação da Escola Básica João de Deus, o 2.º ciclo passou a funcionar na escola-sede, o que implicou, por questões de sobrelotação, a necessidade de proceder à instalação de monoblocos. Nesta escola, ressaltam, igualmente, constrangimentos ao nível da conservação das instalações e da falta de requalificação de alguns espaços, designadamente do refeitório. As restantes escolas, na generalidade, têm vindo a ser objeto de obras de beneficiação e apresentam condições adequadas ao desenvolvimento das atividades pedagógicas.

No presente ano letivo, a população escolar perfaz um total de 2202 crianças, alunos e formandos. A educação pré-escolar integra 100 crianças (quatro grupos), 574 alunos estão no 1.º ciclo (22 turmas), 366 no 2.º (13 turmas) e 575 no 3.º (21 turmas, das quais uma com percurso curricular alternativo). Existe também uma turma do curso de educação e formação de Práticas Administrativas (15 alunos). O ensino secundário regular é frequentado por 428 alunos (17 turmas) e os cursos profissionais por 104 (cinco turmas). Proporciona, igualmente, o ensino recorrente e cursos de educação e formação de adultos, a 40 formandos, no Estabelecimento Prisional do Linhó. O Agrupamento dispõe, ainda, de uma unidade de apoio especializado para a educação de alunos com multideficiência.

No que se refere à ação social escolar, do total dos alunos, 67% não beneficiam de auxílios económicos. A percentagem dos de nacionalidade estrangeira é de 11%, oriundos de 30 países, o que revela uma significativa diversidade cultural e linguística. Relativamente às habilitações académicas dos pais e das mães dos alunos, 16% têm formação de nível superior, considerando apenas os do ensino básico, e 14% no que se refere aos do ensino secundário. Quanto às suas atividades profissionais, cerca de 19% exercem funções de nível superior e intermédio.

O Agrupamento possui 168 docentes ao seu serviço, sendo que 91,0% pertencem aos quadros e 93,4% lecionam há 10 ou mais anos, dados reveladores de elevada estabilidade e experiência profissional. O pessoal não docente é constituído por 48 trabalhadores, dos quais 37 são assistentes operacionais, 10 são assistentes técnicos e um é técnico superior.

No ano letivo de 2011-2012, de acordo com os valores de referência disponibilizados pela Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, os valores das variáveis de contexto do Agrupamento estão próximos da mediana das escolas com características semelhantes quanto à percentagem de alunos sem auxílios económicos no âmbito da ação social escolar e ao número de docentes do quadro. No entanto, no que se refere às habilitações das mães e dos pais registam-se valores acima da mediana. Estes dados permitem concluir que 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*

Considerando os anos letivos de 2010-2011 e 2011-2012, e tendo em conta os modelos para comparação estatística dos resultados académicos, verifica-se que houve uma melhoria das taxas de conclusão do 4.º e do 9.º ano de escolaridade, situando-se, no último ano letivo, acima dos valores esperados. No 6.º ano, os resultados mantiveram-se acima desse valor.

Na avaliação externa de língua portuguesa e de matemática, em 2011-2012, observaram-se diferenças assinaláveis nos resultados do 4.º ano de escolaridade, situando-se muito aquém dos valores esperados na primeira disciplina, mas muito acima na segunda. Por sua vez, nas provas nacionais do 6.º e do 9.º ano, os valores observados ficaram aquém dos esperados no 9.º ano e muito aquém no 6.º.

No ano letivo de 2011-2012, os resultados dos alunos, quando comparados com os das escolas do mesmo grupo de referência, registaram valores muito acima da mediana na percentagem de alunos que concluíram o 4.º ano, mas próximo desta na percentagem dos que concluíram o 6.º e o 9.º ano. Nas provas de avaliação externa do 4.º e do 6.º ano de escolaridade, em língua portuguesa, observaram-se valores muito aquém da mediana. Em matemática, ficaram muito acima no 4.º ano, mas aquém no 6.º. No 9.º ano, os resultados posicionaram-se próximo da mediana.

No ensino secundário, no ano letivo de 2011-2012, tendo, igualmente, em conta os modelos para comparação estatística dos resultados académicos, verificou-se que as médias das classificações nos exames nacionais de português e de matemática se situaram muito acima dos valores esperados e, em linha, no de história A, considerando as escolas com variáveis de contexto análogas. Pelo contrário, a taxa de conclusão do 12.º ano de escolaridade ficou aquém do valor esperado.

Comparados estes resultados com os das escolas do mesmo grupo de referência, constata-se que, em 2011-2012, as médias nos exames nacionais de português, de matemática A e de história A registaram valores acima da mediana. A taxa de conclusão do 12.º ano de escolaridade encontra-se, no entanto, aquém.

Em relação ao ano letivo de 2010-2011, é possível constatar uma melhoria na média do exame nacional de português, muito acima do valor esperado em 2011-2012. No exame de matemática A, releva-se a consistência dos resultados, muito acima do valor esperado e acima da mediana nos dois anos letivos. Tal não sucedeu com a taxa de conclusão do 12.º ano, ficando o valor observado aquém do esperado e da mediana, em 2011-2012.

Em 2012-2013, observa-se uma tendência de estabilização da taxa de conclusão do 12.º ano. A média obtida no exame nacional de história A denota consistência nos resultados desta disciplina, enquanto em português e em matemática A os valores registam uma quebra. As taxas de transição/conclusão revelaram oscilações ao longo do triénio.

Nos cursos profissionais, as taxas de sucesso (3.º ano) apresentaram algumas flutuações, tendo atingido, em 2012-2013, os 90,0%. A taxa de conclusão do curso de educação e formação foi de 57,7%.

Os valores das variáveis do contexto do Agrupamento, calculados para o ano letivo de 2011-2012, são, na generalidade, favoráveis. Atendendo a que os resultados observados se situam, globalmente, em linha com os valores esperados, há necessidade de consolidar as ações de melhoria e tornar mais eficazes as medidas educativas, nomeadamente no ensino básico.

O *Observatório do Sucesso Educativo* faz o tratamento e uma análise sistemática dos resultados internos e externos, comparando-os com as médias nacionais e com as metas definidas pelo Agrupamento. Estes dados são objeto de reflexão por parte dos órgãos de direção, administração e gestão e das estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, no sentido de aprofundar os fatores explicativos do (in)sucesso e, assim, (re)orientar a ação educativa.

Na educação pré-escolar, realça-se o trabalho intencional subjacente às atividades desenvolvidas em prol do desenvolvimento das aprendizagens das crianças, nas diferentes áreas de conteúdo das orientações curriculares. Valoriza-se, de igual modo, a análise feita à evolução dos seus progressos, promovendo o sucesso educativo e uma maior articulação com o 1.º ciclo.

As taxas de abandono escolar são residuais no ensino básico. Nos cursos científicos-humanísticos do ensino secundário, as taxas de anulação de matrícula e de desistência, com valores iguais ou ligeiramente superiores a 10,0%, no ano letivo de 2011-2012, registaram uma descida acentuada, atingindo, em 2012-2013, os 0,6%, 6,2% e 4,7%, nos 10.º, 11.º e 12.º anos, respetivamente. Nos cursos profissionais, embora a taxa de abandono tenha registado uma diminuição desde 2010-2011, observa-se que a percentagem de alunos excluídos por faltas, no 10.º ano, registou, no ano letivo transato, valores elevados (18,9%).

### *RESULTADOS SOCIAIS*

Os representantes dos alunos têm um papel interventivo nos órgãos e nas estruturas onde têm assento. A existência de alguns mecanismos (como sejam assembleias de turma e de delegados, a participação destes nos respetivos conselhos de turma e os *alunos-bibliotecários*) contribui, de forma positiva, para a auscultação e a responsabilização dos alunos. O envolvimento destes na procura de soluções para problemas que lhes dizem respeito é um processo em construção, que importa consolidar. A possibilidade de alargamento da dinamização da *Rádio e Televisão TRIM* a um leque mais abrangente de alunos afigura-se, igualmente, potenciadora do incremento da sua corresponsabilização.

A associação de estudantes, recentemente eleita e integrando apenas alunos do ensino secundário, apresenta-se como uma estrutura dinâmica e empenhada. Propõe um conjunto de iniciativas que configura também uma oportunidade para valorizar e ampliar a intervenção dos jovens na vida escolar, ao contrário do que sucedia aquando da avaliação externa realizada, na escola-sede, em 2007, que salientava a “fraca participação da associação de estudantes”. Contudo, importa dar visibilidade ao trabalho desenvolvido.

Embora se tenha observado um clima de tranquilidade nos espaços escolares, a escola-sede tem vindo a debater-se com ocorrências inviabilizadoras de um ambiente propício às aprendizagens, tal como já acontecia na anterior avaliação externa desta escola. O cumprimento das regras de conduta relativamente ao modo de utilização dos espaços não é o desejável, embora os alunos tenham conhecimento das normas instituídas. Não obstante terem sido desenvolvidas, neste âmbito, ações de promoção de uma cidadania responsável, designadamente do uso correto e da preservação dos equipamentos, as mesmas ainda não obtiveram os resultados pretendidos.

As situações de indisciplina, perfeitamente identificadas, têm merecido uma especial atenção por parte dos responsáveis, que privilegiam as medidas de carácter pedagógico e preventivo. A sobrelotação provocada pela integração do 2.º ciclo na escola-sede, em 2011-2012, agudizou algumas ocorrências. No âmbito do projeto *InDisciplina*, os responsáveis implementaram estratégias de atuação (*sala C0* que acolhe os alunos com ordem de saída da sala de aula, *Equipa de Intervenção Imediata* e *Gabinete de Intervenção para a Promoção de Ambientes de Aprendizagem e Cidadania*), a partir das quais se conjugam esforços, através da articulação com diretores de turma, encarregados de educação, pessoal não docente, direção e até entidades externas, quando necessário, com vista à minimização e à superação dos problemas.

A diminuição, no último biénio, dos casos que levaram à aplicação de medidas disciplinares sancionatórias indicia que o Agrupamento está a encontrar soluções positivas, a este nível. O investimento feito na formação específica em gestão de conflitos, por parte de alguns docentes, viabilizou a resolução célere e focalizada de algumas situações.

Nas escolas básicas, ainda que limitados a um número reduzido de turmas, foram implementados, com sucesso, os projetos *Biodanza e Práticas de Atenção Plena* e *MindUp*, que promovem o desenvolvimento de competências ao nível social e emocional.

Desenvolvem-se, transversalmente, ações diversas em áreas como a educação para a saúde e o empreendedorismo (desde o 1.º ao 12.º ano de escolaridade), que contribuem para a formação integral dos alunos.

Nos vários níveis de educação e ensino, a vertente da solidariedade tem vindo a ganhar terreno na vivência escolar, identificando-se diversas iniciativas neste âmbito. O convívio intergeracional no âmbito do projeto *EscolarIDADE* contribui, igualmente, para o desenvolvimento do sentido de responsabilidade social.

Têm sido obtidos dados, de carácter não sistemático, sobre a empregabilidade dos alunos dos cursos profissionais. Relativamente às candidaturas de ingresso no ensino superior, observa-se que, em 2012-2013, foram colocados na primeira fase 87% dos alunos e, destes, 57% na primeira opção.

### *RECONHECIMENTO DA COMUNIDADE*

Para além de ser visível a importância das atividades que têm sido dinamizadas na vertente solidária, constata-se que o Agrupamento tem uma boa imagem junto da comunidade, em resultado de uma ação orientada por princípios de exigência e de rigor. A ligação às estruturas autárquicas é muito estreita. Estas atribuem ao Agrupamento um importante contributo para a coesão do tecido social do concelho e uma intervenção educativa de qualidade junto dos alunos. Esta opinião muito positiva é reforçada pelas empresas e entidades que acolhem os estágios dos alunos dos cursos profissionalizantes.

As respostas aos questionários de satisfação aplicados no âmbito desta avaliação externa realçam a abertura das escolas ao exterior, a qualidade do ensino e o incentivo ao trabalho para ter bons resultados. Os menores índices de satisfação prendem-se com o conforto das salas de aula, o refeitório e bufete e o comportamento dos alunos.

A valorização do sucesso é transversal aos vários níveis de educação e ensino. Para além de estarem instituídos quadros de excelência e de valor e serem atribuídos prémios aos que se tenham distinguido nessas vertentes, são realizadas exposições, concursos e outros eventos, que não só permitem a divulgação dos respetivos trabalhos, como constituem um incentivo para bons desempenhos.

No âmbito desportivo, há o reconhecimento da mais-valia do Centro de Formação Desportiva de Surf, formado na escola-sede. Os núcleos do Desporto Escolar são também uma referência, designadamente a nível concelhio. O trabalho continuado e persistente dos jovens nas modalidades oferecidas é bastante apreciado e tem sido objeto de vários prémios.

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 **Resultados**.

## **3.2 – PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO**

### *PLANEAMENTO E ARTICULAÇÃO*

O trabalho colaborativo tem sido reforçado nas várias estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, nomeadamente no que respeita à planificação e à conceção de recursos didáticos e de procedimentos de avaliação. Nos departamentos curriculares, existe uma organização cuidada ao nível

dos registos instituídos em áreas como a gestão curricular, o comportamento dos alunos e a avaliação de resultados.

São realizadas reuniões trimestrais entre o coordenador de departamento do 1.º ciclo e os coordenadores das áreas disciplinares de português e de matemática e entre os professores do 4.º ano de escolaridade e os docentes que lecionam estas disciplinas no 2.º ciclo, potenciando a troca de experiências.

Há articulação entre os titulares de turma e os técnicos das atividades de enriquecimento curricular, alargada aos docentes que lecionam inglês, expressões e educação física, no 5.º ano de escolaridade. As coadjuvações em inglês, enquanto oferta complementar nos 3.º e 4.º anos, bem como as atividades físicas e expressivas, por docentes da escola-sede, são medidas que se destacam. O trabalho colaborativo desenvolvido, ao incidir em conteúdos programáticos e nas estratégias a dinamizar, revela-se uma boa prática. As ações conjuntas entre os docentes da educação pré-escolar e os que lecionam o 1.º ano também têm tido reflexos positivos na sequencialidade das aprendizagens.

Na concretização da gestão horizontal do currículo, salienta-se o aprofundamento que tem vindo a ser realizado, em particular no 1.º ciclo, ao nível da abordagem dos conteúdos e da uniformização de conceitos e de procedimentos, de modo a facilitar a aquisição, o desenvolvimento e a consolidação das aprendizagens.

A articulação entre ciclos tem sido intensificada mediante um conjunto de orientações definidas no plano de estudos para desenvolvimento do currículo, mas que importa consolidar, nomeadamente pela aferição regular de estratégias e de metodologias que permitam colmatar as dificuldades manifestadas pelos alunos.

A agregação de novos níveis de educação e ensino na escola-sede reforçou a importância do plano anual de atividades, enquanto instrumento operacionalizador do referido plano de estudos, congregando as linhas orientadoras da ação dos diferentes órgãos e estruturas. Apresenta, igualmente, diversas atividades e projetos intra e interciclos.

Os planos e programas próprios das turmas têm em conta o percurso escolar dos alunos e a avaliação diagnóstica. Sistematizam as medidas educativas e as estratégias de intervenção a aplicar. A transmissão de informação pertinente, nos momentos de transição entre níveis de educação e ensino e entre escolas do Agrupamento, constitui uma prática adquirida.

### *PRÁTICAS DE ENSINO*

O desafio colocado pelo aumento significativo do número de crianças e alunos com necessidades educativas especiais, a partir da constituição do Agrupamento, foi acompanhado de uma rentabilização dos recursos existentes, o que facilitou a sua integração e inclusão. Há uma articulação muito positiva entre os elementos que integram as várias estruturas de apoio, algumas das quais entidades externas, e as famílias.

Identificadas as disciplinas em que os alunos manifestam mais dificuldades têm sido implementadas medidas de promoção do sucesso escolar.

O recurso a práticas de diferenciação pedagógica tem sido potencializado pelo projeto Fénix em turmas dos 1.º, 2.º e 3.º ciclos, pela coadjuvação (português e matemática) e pela atribuição de 45 minutos de compensação para os alunos que transitaram retidos a matemática. Embora seja prematuro avaliar a respetiva eficácia nos resultados dos alunos, indiciam efeitos positivos na qualidade das aprendizagens. Neste sentido, afigura-se pertinente o reforço das estratégias em curso no âmbito da gestão vertical do currículo. O investimento em metodologias direcionadas para a participação dos alunos no seu próprio processo de aprendizagem também é bastante positivo e merecedor de uma maior generalização.

Salienta-se a intencionalidade pedagógica que está subjacente às medidas *Espaço de Permanência*, *Fórum de Dúvidas*, *Organização do Estudo* e *Salas de Estudo*, visando a superação de dificuldades e o incentivo a melhores desempenhos.

No entanto, a mais-valia decorrente das mesmas, ao nível da adesão dos alunos e da progressão das respetivas aprendizagens, nem sempre é a esperável, pelo que o aprofundamento dos mecanismos de monitorização e de avaliação do seu impacto se afigura pertinente.

As atividades de cariz experimental constituem, desde a educação pré-escolar, um estímulo ao desenvolvimento de atitudes positivas face à ciência. No entanto, assumem maior expressão e regularidade no ensino secundário. A *Semana do Patrono* constitui, em cada ano letivo, a oportunidade mais marcante para a participação do 1.º ciclo em atividades desta natureza na escola-sede. No 7.º ano, o projeto *Práticas para a promoção do sucesso escolar dos alunos na disciplina de ciências físico-químicas*, implementado no presente ano letivo, pela metodologia que tem subjacente, é uma oportunidade para desenvolver o espírito científico dos alunos e induzi-los a ter um papel dinâmico no seu processo de aprendizagem. Evidencia-se a importância conferida aos saberes práticos e às atividades de cariz profissional, que são reforçados nos estágios dos cursos profissionalizantes.

A valorização das potencialidades dos alunos transparece no estímulo conferido à sua participação em iniciativas de âmbito concelhio (Escola Criativa, por exemplo) e num leque variado de projetos com reconhecimento nacional (Desporto Escolar, olimpíadas) e internacional (parcerias bi e multilaterais desenvolvidas no âmbito do programa Comenius). A abrangência das atividades de enriquecimento do currículo concorre também para a sua formação integral, enriquecendo as aprendizagens em diversas vertentes.

A sensibilidade artística é também realçada, desde a educação pré-escolar, em vários projetos, de que se referem, a título de exemplo, os clubes de *Dança* e de *Teatro*. Além da visibilidade dada aos trabalhos realizados, designadamente no domínio das artes visuais, a personalização de alguns dos espaços escolares espelha a importância conferida à vertente estética e à criatividade dos alunos.

O recurso às tecnologias de informação e comunicação tem integrado, de forma crescente, o processo de ensino e de aprendizagem. Os quadros interativos revelam-se ferramentas pedagógicas indutoras de maior dinamismo educativo.

A supervisão da prática letiva em sala de aula não está implementada enquanto processo organizado e sistemático, destinado ao desenvolvimento profissional dos docentes. Embora no âmbito de projetos pedagógicos se verifiquem, pontualmente, algumas evidências nesse campo, constitui uma área de melhoria a sua valorização enquanto estratégia formativa orientada para a rendibilização dos saberes profissionais e o sucesso educativo. O maior pendor da monitorização do trabalho docente recai na verificação do cumprimento das planificações, na análise dos relatórios setoriais produzidos nas várias estruturas e na reflexão crítica, trimestral, dos resultados académicos.

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

A monitorização interna do desenvolvimento do currículo é feita com regularidade nas reuniões de coordenação de ano/disciplina. Os procedimentos relativos à avaliação integram diferentes modalidades e instrumentos, em função dos objetivos de aprendizagem e das competências a desenvolver, numa linha de coerência com o planeamento.

Tendo como finalidade traçar o perfil de cada turma e as aprendizagens adquiridas por cada aluno, a avaliação diagnóstica tem registado uma aplicação sistemática, designadamente no 1.º ciclo (em português e em matemática) e em todas as disciplinas dos 5.º, 7.º e 10.º anos, à exceção de iniciação à língua estrangeira. Esta medida tem sustentado quer eventuais reajustamentos na constituição das turmas quer a reorientação do percurso escolar.

Tem sido feito um investimento na avaliação formativa, cuja regularidade importa generalizar enquanto estratégia para reflexão e (re)ajustamento do processo de ensino e de aprendizagem. A auto e a heteroavaliação, fomentadas transversalmente como estratégias de regulação, induzem uma maior corresponsabilização dos alunos pelas respetivas aprendizagens. Os *contratos de aprendizagem* constituem uma ferramenta pedagógica que pode ser potenciada para os impulsionar a obter bons resultados ou superá-los.

O trabalho conjunto de elaboração de matrizes e de aferição de critérios promove a uniformização do grau de exigência em cada área curricular e o aumento da confiança na avaliação interna e nos resultados. A adesão aos testes intermédios do Instituto de Avaliação Educativa também contribui para esse processo de regulação.

As taxas de sucesso dos alunos com planos de atividades de acompanhamento pedagógico têm diminuído, em alguns anos de escolaridade, o que indicia que há trabalho a fazer a este nível. Assim, no que se refere à avaliação da eficácia das diversas medidas de promoção do sucesso escolar implementadas e ao desafio prioritário de *umentar a qualidade do apoio educativo à aprendizagem dos alunos*, afigura-se relevante aprofundar os mecanismos de monitorização do seu desenvolvimento.

A diversificação da oferta formativa, o projeto *Rede em Movimento*, reforçado pelo trabalho de proximidade com as famílias, e a articulação com a rede social do concelho, em particular com a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Cascais, têm-se revelado determinantes na prevenção e no combate ao abandono escolar. Face às situações de anulação de matrícula ou de desistência registadas no ensino secundário, em particular no 11.º ano dos cursos científico-humanísticos e nos cursos profissionais, justifica-se uma intervenção mais incisiva junto destes alunos e dos encarregados de educação, em particular ao nível da representação social das diferentes alternativas formativas e da orientação vocacional.

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

### 3.3 – LIDERANÇA E GESTÃO

#### LIDERANÇA

Há uma visão estratégica subjacente à liderança e à gestão escolar, materializada no projeto de intervenção da diretora, que assenta no lema *Melhorar o desempenho/Promover o sucesso: aprender mais - aprender melhor*. Esta visão centra-se na melhoria do desempenho e no desenvolvimento social e cultural dos alunos, no aproveitamento de oportunidades que permitem reforçar a ação educativa, nomeadamente pela participação proactiva do Agrupamento em diversos projetos, ancorados em entidades nacionais ou internacionais.

Evidencia-se a articulação entre os diferentes documentos organizativos, que resultaram de um trabalho plural e participado pela comunidade escolar. O projeto educativo incrementa uma cultura identitária de Agrupamento e clarifica a visão, os valores e os eixos de intervenção que enquadram as ações a desenvolver em todos os níveis de educação e ensino.

Releva-se, como estratégia organizacional, a implementação nas escolas básicas de vários projetos, como *Filosofia para crianças* e *Os cientistas vão à escola*, entre outros, bem como o alargamento do programa Comenius. É de salientar o trabalho realizado no sentido de consolidar uma cultura de Agrupamento.

A liderança assertiva e empenhada, exercida pela diretora, é coadjuvada por uma equipa coesa. Na prossecução dos objetivos educativos definidos nos instrumentos estratégicos sobressai o reforço da articulação nas suas diferentes vertentes, designadamente curriculares e organizacionais. Os diferentes patamares de liderança intermédia são valorizados e responsabilizados nas respetivas áreas, sendo-lhes dado espaço de intervenção. Deste modo, considera-se superada a debilidade identificada na anterior avaliação externa da escola-sede, que salientava a “ausência de iniciativa das lideranças intermédias”. O conselho geral assume uma atitude crítica e reflexiva, que induz a prestação de contas.

Verifica-se um trabalho em rede, já consolidado, assente em parcerias e protocolos de colaboração em áreas estratégicas para a melhoria do serviço educativo. A articulação com entidades da comunidade local é, igualmente, muito positiva. Com a Câmara Municipal de Cascais e as juntas de freguesia de Alcabideche e do Estoril têm sido desenvolvidas sinergias em torno de diversificados projetos e iniciativas, bem como nas respostas dadas às necessidades do Agrupamento, no âmbito das competências próprias.

Registam-se ações promotoras do diálogo com as famílias, que denotam o envolvimento das mesmas no processo educativo dos seus educandos e nas dinâmicas escolares. Releva-se a abertura e o incentivo à ação interventiva das associações de pais e encarregados de educação, designadamente em ações que mobilizam as famílias (por exemplo, na pintura de salas) e a comunidade educativa (projeto *Papel por Alimentos*).

Os diferentes trabalhadores mostram, na generalidade, estar empenhados nas funções que exercem e em sintonia com os diversos patamares de liderança. Evidenciam-se, no entanto, algumas fragilidades no ambiente educativo, designadamente ao nível dos assistentes operacionais, que não sentem o seu esforço reconhecido. É, assim, pertinente a conceção de mecanismos que promovam a motivação e a valorização do trabalho, para além dos da avaliação de desempenho.

## *GESTÃO*

A estabilidade dos recursos humanos possibilita à diretora conhecer as competências dos diferentes trabalhadores e atender a esse facto para a atribuição ajustada dos cargos e a distribuição de serviço. Concorre, igualmente, para que se privilegie a continuidade das equipas pedagógicas e, em cada ciclo, sempre que possível, do diretor de turma. A diversidade da oferta formativa é, igualmente, considerada para a gestão do capital humano. Os tempos comuns nos horários dos professores, em ordem a possibilitar o reforço do trabalho colaborativo, encontram-se acautelados.

A planificação do ano escolar assenta em critérios e princípios orientadores definidos nos documentos estruturantes. Destaca-se o valor instrumental que estes configuram ao nível da gestão organizacional, ao articularem-se entre si na prossecução e no desenvolvimento dos objetivos e das metas definidos. A constituição de *turmas de nível*, designadamente nos 5.º e 7.º anos de escolaridade, em função dos resultados dos alunos na avaliação externa, enformou uma decisão explicitamente assumida pelos responsáveis. Não sendo ainda possível avaliar o seu impacto, e sendo esta uma opção controversa, reúne as condições para ser objeto de uma monitorização regular, suportada numa reflexão consistente.

A articulação entre os horários das atividades letivas e de enriquecimento curricular, assim como das medidas educativas é, em regra, bem conseguida. A partilha de iniciativas entre a escola-sede e as restantes unidades educativas é uma prática que proporciona a crianças e a alunos experiências diversificadas.

As bibliotecas escolares apresentam-se como espaços educativos onde são desenvolvidas atividades de pesquisa e de natureza cultural e lúdica, o que permite aos alunos o desenvolvimento de múltiplas competências. Através do projeto *Escola a Tempo Inteiro*, que possibilitou o alargamento dos respetivos horários de funcionamento à hora de almoço, as bibliotecas são otimizadas junto da comunidade

educativa, designadamente através da realização de ateliês temáticos. O envolvimento, nesta dinâmica, de encarregados de educação e de *alunos-bibliotecários*, entre outros elementos, é um aspeto muito positivo que importa realçar.

O pessoal não docente é gerido no sentido da convergência das respetivas aptidões com as necessidades de resposta nos diversos setores. Nos serviços administrativos, o sistema de funcionamento proporciona às assistentes técnicas um conhecimento abrangente das várias áreas e capacidade de resposta aos diferentes tipos de solicitações dos utentes. Todavia, não está instituída a monitorização da qualidade do serviço prestado.

O plano de formação do pessoal docente e não docente é sustentado nas necessidades diagnosticadas junto dos trabalhadores dos vários setores, sendo bastante valorizada a formação contínua.

Desde a anterior avaliação externa, os procedimentos introduzidos nos circuitos de informação entre os órgãos de direção, administração e gestão e entre estes e os diferentes membros da comunidade educativa trouxeram algumas melhorias. O correio eletrónico e a plataforma *Moodle* assumiram um papel importante na agilização da comunicação, embora a sua eficácia plena esteja condicionada pelo grande volume de informação veiculada. Importa, para além da melhoria na divulgação das decisões relevantes, envolver a comunidade escolar na apropriação dos respetivos fundamentos.

#### *AUTOAVALIAÇÃO E MELHORIA*

Encontram-se instituídas, desde há vários anos, práticas autoavaliativas que, ao desenvolverem-se com carácter sistemático, refletem uma atitude de autoquestionamento por parte dos diferentes órgãos e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica. Através da recolha e do tratamento estatístico dos resultados académicos, de um leque diversificado de relatórios de execução e/ou de avaliação das diferentes atividades e iniciativas, é obtido um grande volume de informação potencialmente útil para as análises reflexivas realizadas no Agrupamento.

Neste contexto, o *Observatório do Sucesso Educativo* assume-se, nas suas atribuições, como uma plataforma agregadora desse manancial de dados, assegurando a sua atualização e sistematização, por forma a dar resposta às necessidades de gestão e a contribuir para a sustentação das opções estratégicas a tomar.

Tem sido, igualmente, dada continuidade ao processo de autoavaliação sustentado no modelo *Common Assessment Framework (CAF)*, com o apoio de uma empresa de consultoria externa. O diagnóstico organizacional, com uma regularidade bianual, tem identificado pontos fortes e fracos, de forma muito minuciosa. Em virtude de os relatórios produzidos pela empresa não apresentarem uma leitura interpretativa desses pontos, estes são objeto de uma apreciação qualitativa pela equipa de autoavaliação. Embora esteja assegurada a representatividade da comunidade, a integração de três elementos do conselho geral na composição daquela equipa é passível de comprometer a necessária equidistância e sentido crítico. Já a recetividade à intervenção de *amigos críticos* no processo avaliativo revela a sua abertura a novas perspetivas e experiências, que podem otimizar o trabalho a desenvolver neste domínio.

Tendo em atenção a superação das debilidades identificadas no relatório da avaliação externa da escola secundária, e em coerência com os diagnósticos organizacionais, foram traçadas ações de melhoria prioritárias. Ficou patente o empenho dos responsáveis para as tornar conseqüentes.

O *Observatório de Ensino e de Aprendizagem*, criado em resultado de uma ação de melhoria, focalizou a sua intervenção, numa fase experimental, nas práticas de ensino em sala de aula. O diagnóstico produzido suscitou reflexões pertinentes, justificando-se a implementação de estratégias de superação específicas para cada uma das debilidades identificadas.

A equipa de autoavaliação concluiu pela necessidade de alargar o período para implementação das ações de melhoria antes de encetar um novo diagnóstico organizacional. A continuidade do processo autoavaliativo está assegurada, podendo este, no entanto, ser mais focalizado na operacionalização das linhas de intervenção prioritárias, acautelando a avaliação da eficácia do trabalho desenvolvido.

Tendo em conta os juízos avaliativos formulados neste domínio, o Agrupamento apresenta um predomínio de pontos fortes na totalidade dos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais generalizadas e eficazes, pelo que se justifica a atribuição da classificação de **MUITO BOM** no domínio **Liderança e Gestão**.

## 4 – PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA

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

- A análise e a reflexão desenvolvidas em torno dos resultados académicos dos alunos, com reflexos na tomada de decisões nas vertentes organizativa e pedagógica;
- O reconhecimento da qualidade da intervenção educativa do Agrupamento, por parte da comunidade e dos parceiros locais;
- O nível de trabalho colaborativo já conseguido nas várias estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, nomeadamente no que respeita à planificação e à conceção de recursos didáticos e procedimentos de avaliação;
- A liderança assertiva e empenhada da direção na prossecução dos objetivos educativos definidos nos instrumentos estratégicos;
- O valor instrumental que os documentos estruturantes configuram ao nível da gestão organizacional, ao articularem-se entre si na prossecução e no desenvolvimento dos objetivos e das metas definidos.

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

- A implementação de práticas proactivas e preventivas face às anulações de matrícula nos cursos científico-humanísticos e às desistências nos cursos profissionais;
- O reforço da gestão vertical do currículo, como forma de potencializar a sequencialidade e o sucesso das aprendizagens;
- O aperfeiçoamento de práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula e de metodologias de ensino ativas, direcionadas para a participação dos alunos no seu processo de aprendizagem e para a melhoria dos resultados académicos;
- O reforço da supervisão pedagógica como estratégia de melhoria orientada para a rendibilização dos saberes profissionais e para a qualidade das aprendizagens;
- O enfoque do processo de autoavaliação na operacionalização das grandes linhas subjacentes à visão estratégica do Agrupamento, de modo a potenciar o desenvolvimento organizacional.

05-05-2014

A Equipa de Avaliação Externa: João Rosa, 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**