

AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS

Relatório

Agrupamento de Escolas
da Golegã, Azinhaga e
Pombalinho

GOLEGÃ

26, 27 e 31 jan.

2012

Delegação
Regional
de Lisboa e Vale do Tejo
da IGE



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 Inspeção-Geral da Educação (IGE) 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 IGE está a desenvolver esta atividade consignada como sua competência no **Decreto Regulamentar n.º 81-B/2007**, de 31 de julho.

O presente relatório expressa os resultados da avaliação externa do **Agrupamento de Escolas Golegã, Azinhaga e Pombalinho – GOLEGÃ**, realizada pela equipa de avaliação, na sequência da visita efetuada nos dias 26, 27 e 30 de janeiro de 2012. 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, a Escola Básica/ Jardim de Infância da Golegã, assim como a Escola Básica 1/Jardim de Infância da Azinhaga.

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 o valor esperado 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 2011-2012** serão disponibilizados na [página da IGE](#).



2 – CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

O Agrupamento de Escolas da Golegã, Azinhaga e Pombalinho, constituído no ano letivo de 2002-2003, agrega todas as unidades educativas do concelho da Golegã e da freguesia do Pombalinho, do concelho de Santarém, e tem a sua sede na Escola Básica e Secundária Mestre Martins Correia.

A população escolar tem vindo a diminuir substancialmente, sendo, no presente ano letivo, composta por 90 crianças da educação pré-escolar (6 grupos), 236 alunos do 1.º ciclo (20 turmas), 124 do 2.º ciclo (7 turmas), 172 do 3.º ciclo (7 turmas), 20 alunos do ensino secundário do curso científico-humanístico de ciências e tecnologias (2 turmas), 35 dos cursos profissionais (3 turmas) e 21 dos cursos de educação e formação (CEF) (1 turma).

Relativamente à Ação Social Escolar (ASE), verifica-se que 62% dos alunos não beneficiam de auxílios económicos. No que respeita às tecnologias de informação e comunicação, 38% dos alunos do ensino básico e 65% dos alunos do ensino secundário possuem computador e internet em casa. Quanto à naturalidade, verifica-se que 98,7% dos alunos são portugueses.

Os dados conhecidos sobre a formação académica dos pais e encarregados de educação (EE) revelam que 12,8% têm habilitação superior e 20,6% habilitação de nível secundário. Quanto à ocupação profissional, verifica-se que 18,9% dos EE dos alunos do ensino básico e 15% do ensino secundário exercem atividades profissionais de nível superior e intermédio.

O corpo docente, constituído por 82 professores e educadores, é muito estável (91% pertencem aos quadros) e experiente (72% lecionam há 20 ou mais anos). O pessoal não docente é composto por 39 profissionais, sendo que 59% têm 10 ou mais anos de serviço.

No ano letivo 2010-2011, ano para o qual há referentes nacionais calculados, os valores das variáveis de contexto do Agrupamento apresentam algumas diferenças entre os valores registados no ensino básico e no ensino secundário, das quais se relevam as percentagens de alunos com computador e internet e a percentagem de alunos sem ASE que estão ligeiramente abaixo da mediana nacional no ensino básico e ligeiramente acima no ensino secundário. A média de alunos por turma está genericamente abaixo ou muito abaixo (no caso do secundário) da mediana nacional o mesmo acontecendo com o número de alunos por trabalhador não docente, pelo contrário, a idade média dos alunos está em consonância com a mediana nacional em todos os níveis, com exceção do 9.º ano, em que é ligeiramente superior. No que respeita à percentagem de pais com habilitação académica superior, no ensino básico, está de acordo com a mediana, mas no secundário é superior. Também a percentagem de pais que exercem profissões de classificação superior e intermédia está acima da mediana nacional, em ambos os níveis de ensino, o que coloca o Agrupamento numa posição favorável.

3- AVALIAÇÃO POR DOMÍNIO

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

3.1 – RESULTADOS

RESULTADOS ACADÉMICOS

Na educação pré-escolar, é feito o tratamento dos dados qualitativos relativos à evolução das aprendizagens das crianças nas diferentes áreas de conteúdo, cujos resultados são divulgados, no final de cada período, nos registos entregues aos encarregados de educação.

As taxas de conclusão no ano letivo 2009-2010, tendo em conta as variáveis de contexto económico, social e cultural, situam-se nos 4.º e 12.º anos, respetivamente aquém e muito aquém do valor esperado e nos 6.º e 9.º anos em consonância com aquele valor. Considerando, ainda, as referidas variáveis, as percentagens de sucesso nas provas de aferição de língua portuguesa e de matemática no 4.º ano posicionam-se em linha com o valor esperado; no 6.º ano ultrapassam, nas duas disciplinas, este valor. No âmbito dos exames nacionais, a taxa de sucesso no 9.º ano em matemática e a classificação final de disciplina no 12.º ano encontram-se em linha com o valor esperado; em língua portuguesa e em português situam-se, respetivamente, além e aquém daquele valor.

No decurso do triénio 2008-2009 a 2010-2011, os resultados académicos dos 1.º e 2.º ciclos do ensino básico apresentam taxas de transição/conclusão que se situam, globalmente, acima dos respetivos valores nacionais; pelo contrário, no 3.º ciclo e no curso científico-humanístico do ensino secundário, as taxas de transição/conclusão ficam, no global, abaixo daqueles valores, com desvios que têm vindo, progressivamente, a aumentar.

Em termos de avaliação externa, os resultados das provas de aferição de língua portuguesa e de matemática, nos 4.º e 6.º anos, posicionam-se acima das respetivas médias nacionais. Relativamente aos resultados obtidos nos exames nacionais, no 9.º ano, assiste-se, em 2010-2011, a uma queda significativa, com valores que, em língua portuguesa e matemática, se situam abaixo dos nacionais. O Agrupamento atribui estes resultados ao facto de, no último ano, devido à redução da população escolar e à exigência de um maior número de alunos por turma para autorização da abertura de turmas, não ter sido possível abrir nem turmas de cursos de educação e formação (CEF) nem turmas de percurso curricular alternativo (PCA), tendo a generalidade dos alunos sido integrada no percurso regular. No 12.º ano, na disciplina de português, os resultados têm oscilado, com valores iguais ou superiores aos nacionais; na disciplina de matemática, os resultados obtidos nos dois últimos anos situam-se abaixo das médias nacionais. De sublinhar, ainda que, quer ao nível do 9.º ano quer ao nível do 12.º ano, as classificações internas atribuídas são, globalmente, superiores às obtidas em exame.

No âmbito dos cursos de educação e formação (tipos 2 e 3) de Operador de Informática e de Práticas Técnico Comerciais, assim como dos cursos profissionais de Técnico de Gestão e de Técnico de Informática de Gestão, registam-se elevadas taxas de sucesso.

Relativamente ao abandono escolar, destaca-se pela positiva, o facto de este ser inexistente ao nível do ensino básico, fruto das medidas implementadas, nomeadamente a criação de uma oferta formativa alternativa e o controlo da assiduidade dos alunos pelos diretores de turma, em articulação com as famílias, a direção e os diferentes parceiros da rede social do concelho. Contudo, as desistências nos cursos científico-humanísticos, no triénio em análise (3%, 11% e 2,5%), constituem um problema que o Agrupamento não foi, ainda, capaz de resolver cabalmente.

Está instituída uma prática sistemática, por parte dos órgãos de direção, administração e gestão e das estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, de monitorização dos resultados académicos e de comparação com os valores nacionais e concelhios, nomeadamente através do Projeto BESP (*Benchmarking* das Escolas Secundárias Portuguesas). Contudo, as causas apresentadas pelos coordenadores dos grupos de recrutamento para o insucesso em algumas disciplinas são, no global, de natureza exógena, não havendo evidências da existência de reflexão e análise sobre a eficácia das metodologias e estratégias privilegiadas com aqueles alunos. Como tal, o facto de não terem, ainda, sido encontradas explicações que, a nível interno, justifiquem, de forma pertinente, os fracos resultados, inviabiliza a eficácia de qualquer plano de melhoria, continuando comprometida a resolução das situações de insucesso.



RESULTADOS SOCIAIS

Os departamentos assumem, como eixo prioritário da sua ação, o desenvolvimento de iniciativas que visam tornar os alunos cidadãos civicamente responsáveis e com hábitos de participação democrática. A apropriação de normas de conduta e de valores éticos, estéticos e cívicos são estimulados pela dinamização de uma pluralidade de clubes e de projetos: entre outros, o da *Jardinagem*, os projetos Eco Escolas ou o Projeto de Educação para a Saúde, de âmbito nacional; *Por uma nova África e Solidariedade, Responsabilidade pelo BemEstar dos Outros, Golegã e Cabo Verde de mãos dadas*, alguns deles em parceria com entidades externas.

Os delegados de turma da escola-sede reúnem, regularmente, com a direção e reconhecem a disponibilidade e a abertura deste órgão ao diálogo; não evidenciam, contudo, uma participação ativa e organizada nos órgãos, estruturas e equipas de trabalho onde têm assento.

Face a atitudes pouco corretas em contexto de sala de aula, que perturbam a criação de um clima propício ao trabalho e aprendizagens, os docentes têm uma atuação firme, corresponsabilizando alunos e encarregados de educação; para acompanhamento das situações mais problemáticas, é desenvolvida uma ação articulada com a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens. No geral, vive-se um ambiente educativo assente numa relação de alguma familiaridade com os alunos.

O Agrupamento analisa, através do Observatório de Trajetos dos Estudantes do Ensino Secundário (OTES), os percursos escolares dos estudantes após a escolaridade, com vista a apoiar as suas opções no âmbito da gestão escolar local; no entanto, a diminuição do número de alunos no ensino secundário inviabiliza uma maior diversificação da oferta formativa.

RECONHECIMENTO DA COMUNIDADE

São elevados os níveis de satisfação manifestados por pais e encarregados de educação, alunos e profissionais, nas respostas aos questionários, bem como nas entrevistas em painel, espelhando o reconhecimento pelo trabalho realizado. Este facto é reiterado pela Câmara Municipal, que realça o papel educativo do Agrupamento e valoriza a sua disponibilidade e abertura à comunidade educativa. Sublinha-se que este é um dos aspetos que evoluiu positivamente, de forma significativa, na sequência da Avaliação Externa realizada em 2008.

Os encarregados de educação sublinham a sua satisfação relativamente à iniciativa “*Dia aberto aos pais*”, em todos os níveis de educação e ensino, que lhes permite vivenciar o dia a dia escolar dos seus educandos, almoçando com eles no refeitório e assistindo ou participando em aulas e outras atividades. A acessibilidade por parte da direção, a disponibilidade demonstrada para a resolução de problemas, com o envolvimento dos encarregados de educação, assim como o incentivo à sua participação na vida das escolas, nomeadamente no âmbito da celebração de efemérides e na festa de encerramento das atividades letivas são, também, fatores positivamente realçados pela comunidade educativa.

Igualmente valorizados são os *Dias da Cultura*, em que, por exemplo o Ateliê das Artes conta com a participação de todos os elementos da comunidade educativa e, também, com a de alunos da universidade sénior do Entroncamento e de artistas plásticos e artesãos locais e da região.

A valorização dos sucessos das crianças e alunos tem forte expressão na respetiva divulgação no jornal do Agrupamento *Encontro*, na exposição de trabalhos e em diversos projetos e programas em que participam como, entre outros, o Desporto Escolar, o Parlamento dos Jovens, ou o ComTic, de âmbito nacional, e onde têm sido premiados, ou o *Comenius*, de âmbito internacional. De sublinhar, ainda, a adesão a concursos vários, assim como a distinção do valor e da excelência com entrega de diplomas em cerimónia pública, assim como dos prémios oferecidos pela Associação de Agricultores Agromais e pelo Rotary Club do Entroncamento aos alunos que concluem os cursos do ensino secundário com melhor



média. De assinalar, igualmente, a atribuição de um prémio anual, por ciclo de escolaridade, ao leitor mais frequente no âmbito da biblioteca escolar/centro de recursos (BECRE).

De sublinhar, ainda, a existência de uma pluralidade de iniciativas com impacto na comunidade envolvente e por ela reconhecidas, nomeadamente a participação de alunos que integram o Grupo de Música Tradicional Portuguesa da escola-sede na Semana da Santa Casa da Misericórdia da Golegã e Azinhaga ou a exposição *Olhares sobre a obra do Mestre*, de trabalhos realizados no âmbito da disciplina de Educação Visual e Tecnológica e inspirados na obra do Mestre Escultor Martins Correia, patrono do Agrupamento, na galeria do centro Equuspolis, na Golegã e na Direção Regional de Educação Lisboa e Vale do Tejo, em Lisboa.

Em conclusão, regista-se uma elevada satisfação por parte de alunos, encarregados de educação e profissionais pelo trabalho desenvolvido. A ação do Agrupamento tem produzido, genericamente, um impacto que se situa, globalmente, em linha com o valor esperado nos resultados dos alunos e respetivos percursos escolares, em consequência das práticas organizacionais desenvolvidas. Tais fundamentos justificam a atribuição da classificação de **BOM** no domínio Resultados.

3.2 – PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

PLANEAMENTO E ARTICULAÇÃO

A articulação curricular vertical é favorecida pela definição de critérios como a continuidade da docência e dos grupos/turmas ao longo da educação pré-escolar e durante cada ciclo ou nível de ensino. Contudo, a análise e gestão do currículo e das orientações curriculares, de forma intencional e estratégica, perspetivando a aquisição e progressão das aprendizagens nos níveis de ensino subsequentes, é ainda incipiente e restrita a alguns grupos de recrutamento.

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 as dificuldades e percursos escolares das crianças e alunos, tem-se revelado bastante pertinente para facilitar a sua integração na transição de ciclo. Neste âmbito, são igualmente pertinentes, os intercâmbios que envolvem crianças da educação pré-escolar e alunos do 1.º ciclo e destes com os da escola-sede, pelo facto de propiciarem o contacto com outros contextos de aprendizagem e com novos colegas.

O projeto curricular de agrupamento contextualiza o currículo nacional, remetendo para os projetos curriculares de turma (PCT) a operacionalização dos processos de articulação horizontal. Assim, em cada conselho de turma é feito o levantamento dos temas ou conteúdos afins a várias disciplinas, que se organizam com o objetivo de contribuir e participar no desenvolvimento das atividades; não são, contudo, evidentes as estratégias a adotar por cada uma delas com vista a efetivar a articulação curricular interdepartamental. De realçar o facto de os PCT terem uma estrutura comum e organizarem, de forma criteriosa, a informação pertinente respeitante a cada um dos alunos da turma, possibilitando a caracterização bastante completa do respetivo percurso escolar; por outro lado, excetuando os casos de alunos com necessidades educativas especiais, acabam por não se revelar instrumentos de gestão pedagógica em função das especificidades dos restantes alunos que integram a turma. Constata-se que, nalguns casos, os problemas identificados em cada turma, no início do ano letivo, e os aspetos a aperfeiçoar, no final de cada período, permanecem os mesmos, não só no decurso de cada ano como no decorrer de todo o ciclo de escolaridade, pondo em causa a eficácia das práticas de incentivo privilegiadas pelo conselho de turma com vista à melhoria de desempenhos.



O trabalho cooperativo entre docentes, facilitado pela existência de tempos comuns para reunião nos respetivos horários, tem permitido desenvolver práticas de monitorização do cumprimento do currículo e organizar instrumentos e procedimentos de avaliação.

PRÁTICAS DE ENSINO

Os docentes planificam as suas atividades educativas tendo em conta as orientações estabelecidas ao nível dos grupos de recrutamento e dos conselhos de docentes. O entendimento de planificação a curto prazo varia de departamento para departamento e, nalguns casos, por grupo de recrutamento. Nos 2.º e 3.º ciclos, as planificações são elaboradas por unidades didáticas, com referência aos objetivos a atingir, aos conteúdos a abordar e às atividades globais a desenvolver em todas as turmas, por ano de escolaridade. Apesar de ser feita, nalguns casos, referência à avaliação formativa, não são referidos nem os instrumentos a utilizar nem o/os momentos em que ela será feita, estando, assim, comprometida, a sua função reguladora no processo de aprendizagem e ensino.

São, pois, inexistentes, documentos formalizados, que reflitam a especificidade da ação estratégica de ensinar no âmbito de cada uma das sequências didáticas, não existindo, assim, evidências nem da adequação do ensino às capacidades e aos ritmos de aprendizagem dos alunos, nem da existência de práticas de ensino diferenciado, com intencionalidade pedagógica, ao nível da gestão do currículo, em contexto de sala de aula.

Salienta-se, pela positiva, o trabalho realizado pelos docentes de educação especial, em articulação com os técnicos de diversas estruturas de apoio, nomeadamente com o Centro de Reabilitação e Integração Torrejano (CRIT). Em sede de conselho de turma é feita a monitorização da eficácia dos programas educativos individuais (PEI), no sentido de avaliar a adequação dos apoios prestados aos alunos com necessidades educativas especiais de caráter permanente, sendo redefinidas estratégias, quando tal se revela necessário. De sublinhar, igualmente, a pluralidade de iniciativas desenvolvidas com o objetivo de sensibilizar a comunidade escolar para a promoção da inclusão, pela valorização da diferença, nomeadamente a dinamização de projetos e atividades que, de uma forma consistente e eficaz, valorizam e dão visibilidade ao trabalho desenvolvido por estes alunos, no âmbito da educação especial.

No sentido de oferecer momentos e espaços complementares de aprendizagem, são disponibilizados apoios educativos e salas de estudo, com a supervisão de professores, destinadas quer a alunos com dificuldades de aprendizagem quer aos que pretendem aprofundar determinadas áreas do saber.

O recurso a metodologias ativas e experimentais continua, à semelhança do constatado no âmbito da anterior Avaliação Externa, a ser reduzido, nomeadamente ao nível dos 2.º e 3.º ciclos e do ensino secundário, ocorrendo, fundamentalmente, no âmbito das disciplinas curriculares específicas ou no âmbito de iniciativas, pontuais, levadas a cabo pelo departamento de matemática e ciências experimentais.

É conferida uma atenção específica à dimensão artística, quer a nível curricular quer ao nível de enriquecimento curricular, com a oferta, no 3.º ciclo, da disciplina de técnicas de expressão plástica e do espaço encontros com a arte; a Oficina de Música é destinada aos alunos dos 2.º e 3.º ciclos, tendo sido criados, neste âmbito, os grupos de flauta de bisel e de música tradicional portuguesa, que participam e animam várias atividades constantes do plano anual, nomeadamente as que integram a *Semana da Cultura*.

As bibliotecas das escolas do Agrupamento têm papel relevante enquanto recurso para o trabalho letivo e para a concretização do projeto educativo, através da dinamização de projetos para os diversos níveis de educação e ensino.

Os recursos tecnológicos disponíveis são rentabilizados ao nível das práticas educativas, constituindo-se a plataforma *moodle*, reforçada pelo correio eletrónico, como ferramenta pedagógica de apoio às aprendizagens.

O acompanhamento da prática letiva processa-se em contexto de reunião de ano e disciplina, sob a orientação do respetivo subcoordenador, cingindo-se ao balanço do cumprimento das planificações, nomeadamente em termos dos conteúdos não lecionados em cada uma das disciplinas, e da análise dos resultados escolares. Contudo, a não existência de práticas institucionalizadas de supervisão das atividades letivas em contexto de sala de aula compromete a monitorização da eficácia do planeamento individual em termos do sucesso académico e, conseqüentemente, o desenvolvimento profissional dos professores.

MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO ENSINO E DAS APRENDIZAGENS

O projeto curricular de agrupamento perspectiva que na avaliação das aprendizagens dos alunos sejam utilizados instrumentos diversificados, com recurso às várias modalidades de avaliação. No entanto, ao nível dos projetos curriculares de turma e das planificações, nem sempre há evidências da pluralidade de práticas nem da diversidade de instrumentos de avaliação.

A elaboração de matrizes e testes em comum a uma mesma disciplina são práticas instituídas com a intenção de aferir critérios e graus de exigência. Com o mesmo objetivo são, também, aplicados testes intermédios e provas de aferição interna, apesar da correção partilhada dos testes não ser uma prática generalizada. Contudo, a análise dos resultados académicos deteta discrepâncias, por vezes significativas, entre as classificações internas atribuídas e as obtidas pelos alunos nos exames nacionais, revelando que os critérios de avaliação não estão, internamente, bem calibrados nem oferecem, globalmente, confiança.

É, também, realizada a monitorização dos resultados dos alunos sujeitos a medidas de apoio, registando-se, em 2009-2010, um decréscimo nos resultados académicos, ao nível quer dos planos de recuperação quer dos planos de acompanhamento, ainda que estes últimos apresentem melhores níveis de sucesso.

Quanto aos alunos com necessidades educativas especiais, os dados relativos às taxas de transição têm evoluído positivamente no decurso do triénio.

Em suma, o serviço educativo prestado pelo Agrupamento é condicionado pela existência de um planeamento e articulação curriculares ainda incipientes e de uma monitorização do ensino e das aprendizagens pouco consistente e pouco generalizada, o que justifica a atribuição da classificação de **SUFICIENTE** no domínio Prestação do Serviço Educativo.

3.3 – LIDERANÇA E GESTÃO

LIDERANÇA

O diretor operacionaliza a estratégia de gestão em coerência com os documentos estruturantes e equaciona a afirmação do Agrupamento como centro de referência pela qualidade do serviço prestado, apostando na formação para a cidadania e para a vida. Em consonância com o conselho geral, perspectiva a diversificação da oferta formativa de carácter profissionalizante, ancorada numa maior mobilização dos recursos da comunidade educativa. O projeto educativo 2010-2013 define os objetivos e as metas a atingir, estabelecendo prioridades para cada um dos anos de vigência do mesmo. Contudo, analisado o

relatório produzido no final de 2010-2011, constata-se que a avaliação não incidiu sobre a consecução da totalidade das metas definidas para o primeiro ano, o que pode comprometer a sua eficácia enquanto instrumento de orientação educativa.

Ainda que discreto, o estilo de liderança do diretor, pela sua permanente disponibilidade em ouvir e procurar resolver os problemas que lhe são colocados, concorre para a existência de um bom clima escolar e educativo. São elevados os índices de motivação dos trabalhadores, nomeadamente dos não docentes, que, pelo facto de sentirem que o seu trabalho é devidamente reconhecido e valorizado, aderem e respondem de forma positiva às tarefas que lhes são solicitadas.

É valorizado, nomeadamente pelo conselho geral, o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido pelo diretor, estando atualmente definidos, de forma clara, os princípios orientadores da ação educativa do Agrupamento. Emerge, contudo, a necessidade de uma liderança mais ampla, ou seja, uma responsabilidade distribuída e partilhada, em que a articulação entre órgãos seja promovida e assegurada, de forma sistemática, para a prestação de contas e para garantir a regulação e a avaliação das estratégias delineadas, assim como dos processos educativos implementados. Com efeito, as lideranças intermédias, nomeadamente os coordenadores de departamento, revelam fragilidades no seu desempenho à luz do conteúdo funcional deste cargo, especificamente em termos das medidas a implementar com o objetivo de melhorar os resultados educativos.

A visão estratégica da liderança é também evidente na capacidade de concretização de parcerias com diversas instituições e empresas da comunidade, com repercussões positivas na prestação do serviço educativo. De destacar o trabalho articulado com a Câmara Municipal da Golegã, com a Junta de Freguesia do Pombalinho e com a associação de pais e encarregados de educação, na dinamização de diversas atividades, no transporte de crianças e alunos e na aquisição de equipamentos.

GESTÃO

Os recursos humanos são rentabilizados tendo em consideração as competências pessoais e profissionais de cada trabalhador e a sua afetação a áreas ou projetos é feita com vista a uma gestão eficaz do Agrupamento.

Privilegia-se a continuidade das equipas pedagógicas e a continuidade do diretor de turma, ao longo do mesmo ciclo. São ainda considerados, sempre que possível, os interesses dos profissionais para que se sintam incentivados e satisfeitos.

Os níveis de satisfação dos trabalhadores docentes e não docentes são incrementados pela abertura manifestada pela direção às suas ideias e sugestões, bem como pela valorização do esforço e do sucesso profissional, através do reconhecimento público do seu trabalho e da atribuição de um diploma de mérito.

Ao nível da elaboração de horários e da distribuição de serviço docente, os critérios definidos garantem a disponibilização de horas comuns para a realização de trabalho colaborativo, na generalidade das equipas pedagógicas.

Destaca-se a aposta feita na formação interna, designadamente nos âmbitos da educação especial e da utilização das tecnologias da informação e comunicação, com impacto positivo nos desempenhos profissionais dos docentes. O pessoal não docente, mais especificamente os assistentes operacionais, não tem tido acesso a formação, reconhecendo este facto como impeditivo de melhores desempenhos profissionais.

A melhoria dos circuitos de informação e comunicação interna e externa, designadamente através da criação da página *web* e da dinamização da plataforma *moodle*, tem trazido impactos muito positivos à projeção do Agrupamento na comunidade educativa.



AUTOAVALIAÇÃO E MELHORIA

A Avaliação Externa, realizada em 2008, desencadeou várias ações de melhoria. O Agrupamento procedeu à organização de um processo estruturado de autoavaliação, tendo o órgão de administração e gestão promovido a formação em autoavaliação a docentes, não docentes e encarregados de educação, que integram a equipa de avaliação do Agrupamento. Na sequência desta formação, sob a égide conceptual do modelo *Common Assessment Framework* (CAF), foram aplicados questionários a uma amostra representativa da comunidade educativa, cujo tratamento permitiu diagnosticar os pontos fortes e os aspetos a melhorar em cada um dos nove critérios utilizados por este modelo.

A partir dos principais problemas e/ou necessidades constantes do projeto educativo, foram selecionadas cinco ações para melhorar o desempenho organizacional do Agrupamento, tendo sido delineado e implementado o respetivo plano de melhoria, com impactos reconhecidos pelos diversos elementos da comunidade educativa.

Ficou, contudo, por diagnosticar o modo como, em contexto de sala de aula, cada professor operacionaliza o processo de fazer aprender cada um dos seus alunos. Para colmatar esta lacuna, perspetiva-se a implementação de uma *Framework de Desenvolvimento Pedagógico*, através de práticas observáveis em aula e de análise das relações pedagógicas, recolhendo e refletindo sobre os bons exemplos existentes e delineando oportunidades de melhoria.

Apesar do trabalho realizado até ao momento ser fundamental ao processo de autoavaliação, estabelecendo as bases para a realização de um trabalho consistente a este nível, o facto de a equipa não possuir mecanismos explícitos e estruturados de monitorização sistemática dos processos, compromete a eficácia e o impacto positivo deste novo ciclo.

Em conclusão, ainda que se verifiquem alguns aspetos menos conseguidos, nomeadamente ao nível da autoavaliação, o Agrupamento apresenta uma maioria de pontos fortes nos campos em análise, em resultado das práticas organizacionais desenvolvidas, pelo que a classificação deste domínio é de **BOM**.

4 – PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA

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

- O conjunto de iniciativas que potenciam o desenvolvimento de competências sociais nas crianças e nos alunos;
- A pluralidade de formas de valorização dos sucessos das crianças e alunos, gerando elevados níveis de satisfação junto da comunidade escolar;
- A dinamização de atividades de apoio à inclusão sócio escolar;
- A diversificação de oferta educativa promotora do desenvolvimento de competências no domínio artístico;
- Os projetos dinamizados, no âmbito das bibliotecas escolares, que concorrem para a prossecução dos objetivos delineados no projeto educativo.
- A motivação e empenho dos docentes e não docentes e a existência de relações interpessoais positivas entre os elementos da comunidade educativa, com reflexos no bom clima escolar e educativo;



- A promoção de formação para docentes com base nos recursos internos, com impactos nas práticas dos profissionais.

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

- Identificação de causas pertinentes para os fracos resultados académicos, com vista à elaboração de um plano de melhoria eficaz;
- Generalização de práticas de articulação horizontal e vertical do currículo, a fim de consolidar a sequencialidade e a consistência das aprendizagens;
- Implementação de processos de avaliação formativa, enquanto instrumento regulador do processo de aprendizagem e de ensino, de forma a adequar as estratégias aos ritmos específicos de cada aluno;
- Institucionalização de práticas de supervisão das atividades letivas, que permitam a monitorização da eficácia do planeamento individual em termos do sucesso académico;
- Aferição de critérios e instrumentos de avaliação de forma a garantir a confiança na avaliação interna e nos resultados;
- Assunção de responsabilidades por parte das lideranças intermédias, no respeito pelo conteúdo funcional dos seus cargos, perspetivando a melhoria dos resultados educativos;
- Elaboração e implementação de um plano de melhoria, com mecanismos explícitos e estruturados de monitorização sistemática dos processos, tornando mais eficazes os procedimentos de autoavaliação.

A Equipa de Avaliação Externa:

Carla Bernardes, Fátima Galveias, José Manuel Silva