

AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS

Relatório

Agrupamento de Escolas

Vasco Santana

ODIVELAS

2 a 4 abril

2013

Área Territorial de Inspeção
de Lisboa e Vale do Tejo

1 – INTRODUÇÃO

A Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, aprovou o sistema de avaliação dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, definindo orientações gerais para a autoavaliação e para a avaliação externa. Neste âmbito, foi desenvolvido, desde 2006, um programa nacional de avaliação dos jardins de infância e das escolas básicas e secundárias públicas, tendo-se cumprido o primeiro ciclo de avaliação em junho de 2011.

A então Inspeção-Geral da Educação foi incumbida de dar continuidade ao programa de avaliação externa das escolas, na sequência da proposta de modelo para um novo ciclo de avaliação externa, apresentada pelo Grupo de Trabalho (Despacho n.º 4150/2011, de 4 de março). Assim, apoiando-se no modelo construído e na experimentação realizada em doze escolas e agrupamentos de escolas, a Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC) está a desenvolver esta atividade 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 Vasco Santana – Odivelas**, realizada pela equipa de avaliação, na sequência da visita efetuada entre **2 e 4 de abril de 2013**. As conclusões decorrem da análise dos documentos fundamentais do Agrupamento, em especial da sua autoavaliação, dos indicadores de sucesso académico dos alunos, das respostas aos questionários de satisfação da comunidade e da realização de entrevistas.

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

A equipa de avaliação externa visitou a escola-sede do Agrupamento e as escolas básicas do Casal dos Apréstimos, Eça de Queirós, João Villaret e Professora Maria Costa.

A equipa regista a atitude de empenhamento e de mobilização do Agrupamento, bem como a colaboração demonstrada pelas pessoas com quem interagiu na preparação e no decurso da avaliação.

ESCALA DE AVALIAÇÃO

Níveis de classificação dos três domínios

EXCELENTE – A ação da escola tem produzido um impacto consistente e muito acima dos valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. Os pontos fortes predominam na totalidade dos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais consolidadas, generalizadas e eficazes. A escola distingue-se pelas práticas exemplares em campos relevantes.

MUITO BOM – A ação da escola tem produzido um impacto consistente e acima dos valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. Os pontos fortes predominam na totalidade dos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais generalizadas e eficazes.

BOM – A ação da escola tem produzido um impacto em linha com os valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. A escola apresenta uma maioria de pontos fortes nos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais eficazes.

SUFICIENTE – A ação da escola tem produzido um impacto aquém dos valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. As ações de aperfeiçoamento são pouco consistentes ao longo do tempo e envolvem áreas limitadas da escola.

INSUFICIENTE – A ação da escola tem produzido um impacto muito aquém dos valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. Os pontos fracos sobrepõem-se aos pontos fortes na generalidade dos campos em análise. A escola não revela uma prática coerente, positiva e coesa.

O relatório do Agrupamento e o eventual contraditório apresentado(s) no âmbito da **Avaliação Externa das Escolas 2012-2013** serão disponibilizados na [página da IGEC](#).

2 – CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

O Agrupamento de Escolas Vasco Santana situa-se na freguesia de Ramada, no concelho de Odivelas, e foi homologado em 29 de abril de 2004. Integra a Escola Básica Vasco Santana, escola-sede, as escolas básicas da Amoreira, Casal dos Apréstimos, Eça de Queirós, João Villaret, Professora Maria Costa e o jardim de infância da Azenha.

Frequentam as várias unidades educativas 215 crianças na educação pré-escolar (9 grupos), 791 alunos no 1.º ciclo do ensino básico (34 turmas), 662 no 2.º (24 turmas) e 301 no 3.º (13 turmas), num total de 1969. Relativamente à Ação Social Escolar, verifica-se que 76% dos alunos não beneficiam de auxílios económicos. Possuem computador e internet 88% dos discentes. O Agrupamento é frequentado por 5% de alunos de outras nacionalidades.

Exercem funções no Agrupamento 148 docentes, dos quais 60% pertencem aos quadros, o que revela um nível de estabilidade relativamente baixo, e 64% lecionam há 10 ou mais anos, indiciando uma experiência profissional expressiva. O pessoal não docente totaliza 75 trabalhadores, incluindo uma psicóloga a tempo parcial, e 41% destes têm 10 ou mais anos de serviço. Os dados indicam que 24% dos pais e encarregados de educação têm formação de nível superior e 54% secundário e superior. Quanto à sua ocupação profissional, 38% exercem atividades de nível superior e intermédio.

No ano letivo de 2010-2011, ano para o qual há referentes calculados, os valores globais das variáveis de contexto do Agrupamento, disponibilizados pela Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, comparados com os de outros estabelecimentos de ensino com características semelhantes, situam-se muito acima da mediana relativamente às habilitações das mães e dos pais, bem como para a percentagem de alunos que não beneficiam de auxílios económicos, no âmbito da Ação Social Escolar. Situam-se, contudo, muito abaixo quanto à percentagem de docentes dos quadros. Estes dados apontam para um contexto sociocultural bastante 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

Em 2010-2011, considerando o grupo de referência (*cluster*) em que o Agrupamento se integra, verifica-se que os resultados se situam aquém da mediana nas percentagens de alunos que concluíram o 4.º ano de escolaridade e de sucesso na prova de aferição de matemática. Posicionam-se, todavia, acima daquela nos restantes indicadores: provas de aferição do 6.º ano, taxa de conclusão do 9.º ano, exame de língua portuguesa do 9.º ano, prova de aferição de língua portuguesa do 4.º ano, taxa de conclusão do 6.º ano e exame de matemática do 9.º ano, de forma mais expressiva nos últimos três. Esta análise aponta, portanto, para resultados bastante positivos.

Quando se têm em conta os agrupamentos com valores análogos nas variáveis de contexto, os resultados situam-se aquém do valor esperado na prova de aferição de matemática do 4.º ano e em linha com aquele nas taxas de conclusão do 4.º ano e de sucesso na prova de aferição de matemática do 6.º ano. Posicionam-se acima dos valores esperados nas taxas de sucesso dos exames do 9.º ano, das provas de aferição de língua portuguesa dos 4.º e 6.º anos e na percentagem de alunos que concluíram os 6.º e 9.º

anos. Na generalidade, os resultados situam-se, assim, acima do valor esperado de acordo com o contexto bastante favorável em que o Agrupamento está inserido.

Na educação pré-escolar, o Agrupamento analisa os progressos das crianças realizados ao longo do ano letivo, informação transmitida aos encarregados de educação e objeto de reflexão no respetivo departamento.

Os resultados académicos constituem uma das áreas à qual o Agrupamento concede a devida atenção. A promoção do sucesso escolar é um dos objetivos gerais do projeto educativo e, recentemente, foi criado um observatório para se dedicar, de forma mais estruturada e organizada, à recolha e tratamento de dados sobre os desempenhos dos alunos. A qualidade do sucesso constitui um campo que tem suscitado cada vez mais o interesse dos responsáveis, assumindo-se como uma das prioridades para o presente ano letivo. As estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica e órgãos do Agrupamento procedem periodicamente à análise dos resultados, donde resultam estratégias destinadas à melhoria dos mesmos e à superação dos problemas diagnosticados. Entre outras medidas, têm sido disponibilizadas aulas de apoio e de recuperação em disciplinas como o português e o inglês, por exemplo.

As áreas com maiores índices de insucesso, como a matemática, têm tido uma intervenção mais consistente. No 1.º ciclo, por exemplo, regista-se um trabalho colaborativo com os professores do 2.º ciclo, em especial na dinamização de jogos didáticos, em sala de aula, que visam motivar os alunos para o estudo daquela área disciplinar e melhorar as suas aprendizagens.

No que diz respeito ao abandono escolar, em 2011-2012 a taxa foi nula.

RESULTADOS SOCIAIS

A comunidade considera que o ambiente educativo é bom e propício às aprendizagens, sobretudo ao nível do 1.º ciclo. Na realidade, não surgem, por norma, problemas graves de indisciplina e os indicadores disponibilizados, relativos ao último triénio, apontam para uma estabilização dos baixos índices de medidas disciplinares sancionatórias aplicadas, nos 2.º e 3.º ciclos. Estes dados refletem um impacto positivo das estratégias implementadas para prevenção e combate à indisciplina que passam, entre outras, pelo desenvolvimento do projeto SEI! Odivelas, em articulação com a Câmara Municipal, pela atribuição de tutorias aos diretores de turma e pela criação de equipas de docentes destinadas a acompanhar os alunos problemáticos. Também as estratégias de apadrinhamento, concretizadas entre os alunos do 9.º ano e os seus colegas mais novos, traduzem a importância atribuída ao processo de integração. Merecem especial destaque, neste campo, os bons resultados conseguidos por alguns docentes, reconhecidos pelos seus pares e respetivos discentes, que estabelecem com os seus alunos uma relação pedagógica muito profícua.

A educação integral dos discentes é um objetivo estratégico do projeto educativo e, neste sentido, são desencadeadas ações que visam a prática de uma cidadania responsável. Distinguem-se várias áreas em que se desenvolvem competências cívicas: educação ambiental, rodoviária, para a saúde e para o consumo, entre outras, quer através de projetos, clubes, concursos, quer de outras atividades, destacando-se os seguintes: *Eco-Escolas*, *Hortas Pedagógicas*, *Rios e Águas*, *Fitnessgram-Mantém-te Ativo*, *Valores do futuro* e *Ser Seguro*.

A educação para a solidariedade é outro dos campos em que se verifica investimento. De facto, os alunos são envolvidos em campanhas específicas de recolha de bens e de brinquedos, por exemplo, e de materiais plásticos, estes no âmbito do projeto *Vamos dar a mão à Rita*, que visava a aquisição de uma mão biónica para uma ex-aluna.

A valorização de uma cidadania ativa consubstancia-se também nas aulas de formação cívica, no 2.º ciclo, e na área de educação para a cidadania, no 1.º, sendo igualmente promovidas, em algumas turmas,

de todos os ciclos, assembleias em que são tratados assuntos de relacionamento interpessoal e da atualidade. Por outro lado, os representantes dos alunos participam em assembleias de delegados bem como nas reuniões dos conselhos de turma, o que concorre para o seu envolvimento na vida escolar e representa uma melhoria relativamente à avaliação externa, realizada em 2009. De destacar, pela positiva, o trabalho levado a cabo por alguns dos alunos, nestes contextos, que implementam mecanismos de auscultação dos respetivos colegas de turma e procedem à divulgação dos resultados obtidos.

RECONHECIMENTO DA COMUNIDADE

A análise dos resultados dos questionários aplicados no âmbito da avaliação externa das escolas aos alunos, pais e encarregados de educação e trabalhadores evidencia, no geral, um elevado grau de satisfação global da comunidade educativa. Por sua vez, as entrevistas clarificaram que o Agrupamento projeta uma imagem de referência quanto aos seus resultados escolares, exigência, segurança e inclusão, o que se reflete favoravelmente na sua capacidade de atração, ainda que alguns encarregados de educação se mostrem pouco satisfeitos com a qualidade das instalações e equipamentos educativos de algumas unidades.

As atividades culturais e de animação apresentadas, por exemplo, pelos elementos do *Coro/clube de Sons e Ideias*, nos dias marcantes, como o das festas de final de ano ou nos eventos produzidos pela Câmara Municipal de Odivelas, contribuem para o reconhecimento do trabalho realizado, a par dos bons desempenhos alcançados no âmbito do Desporto Escolar. Acresce, também, a existência de uma forte abertura ao meio e de partilha de recursos da comunidade. O Agrupamento cede espaços a instituições para a prática desportiva, por exemplo, e tem correspondido efetivamente aos convites endereçados pela câmara municipal para participar em diversas atividades, como Um Dia no Mosteiro com D. Dinis – Ofícios e Mesteres.

A disponibilização de atividades de apoio à família, na educação pré-escolar e no 1.º ciclo, fruto, em grande parte, da ação das associações de pais e encarregados de educação, merece realce na medida em que constituem uma resposta eficaz às necessidades sentidas pelas famílias. O mesmo se verifica em relação ao funcionamento do 1.º ciclo, com todas as turmas em regime normal, deixando de existir, assim, um dos constrangimentos identificados na anterior avaliação externa, e ao alargamento da oferta da educação pré-escolar, ambos pela intervenção da Câmara Municipal de Odivelas.

Outro aspeto a considerar é o da valorização dos bons desempenhos académicos e sociais dos alunos, que são reconhecidos publicamente, em cerimónias próprias, e através da criação de Quadros de Valor, de Mérito e de Excelência. Procedem-se, ainda, à exposição dos seus trabalhos, como acontece na *Mostra de Projetos*, e à divulgação dos resultados obtidos em diferentes campeonatos e concursos. A plataforma *moodle* e os meios de comunicação regional constituem, também, veículos de difusão das aptidões e talentos.

A ação do Agrupamento tem produzido um impacto consistente e acima dos valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. Os pontos fortes predominam na totalidade dos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais generalizadas e eficazes. Tais fundamentos justificam a atribuição da classificação de **MUITO BOM** no domínio RESULTADOS.

3.2 – PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

PLANEAMENTO E ARTICULAÇÃO

A boa articulação entre os diferentes ciclos constituía um dos pontos fortes quando da realização da última avaliação externa, área que o Agrupamento continuou a desenvolver durante os últimos anos. De facto, numa perspetiva vertical, há a salientar a concretização de reuniões entre os educadores e os docentes do 1.º ciclo, bem como a dinamização conjunta de diversas atividades, o que se tem repercutido positivamente na sequencialidade das aprendizagens das crianças. O mesmo se verifica entre os vários ciclos do ensino básico, em especial nas áreas disciplinares de matemática e português, onde se regista um trabalho colaborativo entre docentes com vista a uma gestão do currículo mais coerente e facilitadora das aprendizagens ao longo do percurso escolar dos alunos. Ainda numa dimensão vertical, há a sublinhar as ações desenvolvidas no âmbito das atividades de enriquecimento curricular do 1.º ciclo pela intervenção de docentes dos departamentos de línguas e de expressões no acompanhamento daquelas, sobretudo ao nível da programação e da respetiva avaliação.

Numa perspetiva horizontal da gestão do currículo, os planos de turma dos 2.º e 3.º ciclos analisados evidenciam as componentes transversais que são objeto de estudo nas diferentes disciplinas. Apesar disso, aqueles documentos de planeamento não refletem claramente atividades que resultem da interligação dos conteúdos disciplinares, matéria que poderá também ser potenciada ao nível do plano anual. Mesmo assim, a interdisciplinaridade está presente em diversas iniciativas, cujo exemplo mais paradigmático é a produção de um livro, intitulado *Contos de Natal*, pela biblioteca escolar, em articulação com as disciplinas de português e de educação visual e tecnológica. Na educação pré-escolar e no 1.º ciclo, os educadores e os docentes titulares de turma acompanham de perto as ações desenvolvidas no âmbito da componente de apoio à família e das atividades de enriquecimento curricular, respetivamente, nos processos de planificação, supervisão e avaliação.

O Agrupamento encara as questões da articulação horizontal e vertical como fundamentais para a melhoria dos resultados e considerou-as como uma área a melhorar, no âmbito das ações em fase de implementação. Na verdade, ainda que não se trate de um ponto fraco, há obviamente aspetos a aperfeiçoar: para além dos que já foram referidos, há a salientar, relativamente à articulação vertical, a sua extensão e generalização às diferentes áreas disciplinares e anos de escolaridade.

A gestão da informação acerca do percurso escolar das crianças e alunos constitui outro dos campos ao qual se concede a devida atenção. Os planos de turma contêm dados importantes sobre o historial dos alunos com o objetivo de se definirem as estratégias mais adequadas. A participação dos docentes do 4.º ano no processo de constituição de turmas do 5.º ano e as visitas dos alunos daquele ano à escola-sede demonstram, igualmente, a importância atribuída ao seu processo de integração. Ainda assim, seria expectável um trabalho mais consistente entre os diretores de turma do 5.º ano e os docentes titulares de turma do ano anterior.

O trabalho colaborativo entre docentes, para além dos aspetos já referidos, neste âmbito, representa uma das estratégias levadas a cabo no planeamento das atividades, em especial na elaboração das planificações, na criação de materiais e na partilha destes e de práticas. Em alguns departamentos, como o de línguas, por exemplo, os recursos tecnológicos têm potenciado de forma significativa este campo. A contextualização do currículo norteia, também, o processo de planeamento. Os alunos são envolvidos em trabalhos que têm como temáticas a fauna, a flora e o relevo locais. A sua participação em diversas atividades, centradas em torno da figura do rei D. Dinis, constitui outro dos exemplos a apontar.

PRÁTICAS DE ENSINO

O Agrupamento assegura uma resposta diversificada e adequada aos alunos com necessidades

educativas especiais de carácter permanente. Verifica-se uma boa articulação entre os educadores, diretores/professores titulares de turma, docentes especializados, técnicos e pais e encarregados de educação concorrendo para uma efetiva inclusão daqueles discentes. De destacar a parceria com o Centro de Recursos para a Inclusão do Centro de Educação para o Cidadão Deficiente de Mira Sintra, que disponibiliza diversos técnicos para procederem à avaliação psicológica e acompanhamento dos alunos, nomeadamente os que frequentam as unidades de Apoio Especializado para a Educação de Alunos com Multideficiência e Surdocegueira Congénita e de Ensino Estruturado para a Educação de Alunos com Perturbações do Espectro do Autismo.

De referir ainda a mais-valia introduzida nas respostas a estes alunos através da criação destas unidades, que num dos casos assegura a sequencialidade dos respetivos percursos escolares, a par da instalação de uma sala funcional, na escola-sede, espaço bem organizado. No que respeita aos discentes abrangidos por um plano individual de transição para a vida pós-escolar, constata-se que têm sido garantidas possibilidades para o desenvolvimento das suas competências vocacionais, na biblioteca escolar e em instituições como o Centro Paroquial da Ramada. De notar, também, o envolvimento destes jovens em atividades estimulantes como a hipoterapia e a prática do *boccia*, bem como o cuidado posto na garantia da sua participação em todas as ações promovidas pelo Agrupamento, convergindo para uma efetiva inclusão.

Os docentes recorrem a práticas de ensino que, de um modo geral, tornam as aprendizagens mais enriquecedoras. As características e as especificidades dos alunos são, em muitas situações, tomadas em conta, aquando da elaboração e preparação dos materiais e recursos didáticos, concretizando-se a diferenciação pedagógica. A criação do clube *Craques da Matemática*, destinado ao aprofundamento das aprendizagens realizadas na disciplina, constitui-se como uma boa prática. O uso de metodologias ativas acontece em vários casos. Verifica-se que os alunos são envolvidos na resolução de problemas, de trabalhos de pesquisa, de jogos didáticos, dramatizações e em apresentações de trabalhos. As visitas de estudo, debates e palestras constituem outra forma de adquirir e aprofundar os conhecimentos e desenvolver competências. As atividades organizadas pelas bibliotecas, como as que envolvem a presença de autores convidados, revelam-se bastante estimulantes para os alunos.

A concretização das atividades experimentais ocorre com alguma regularidade, em todos os ciclos, mas verifica-se que, em algumas turmas, esse trabalho não adquire suficiente relevância. A literacia científica é igualmente impulsionada através de variadas atividades, tais como *workshops* de experiências científicas, palestras, visitas ao Museu da Farmácia e participação em concursos nacionais como Crianças na Ribalta da Ciência. Trata-se de um campo onde se regista uma evolução positiva relativamente à última avaliação externa. Há, de facto, maior visibilidade das práticas experimentais, sendo de destacar iniciativas como o *Laboratório Aberto*.

A dimensão artística e criativa tem sido particularmente cuidada, como se pode constatar, por exemplo, pela oferta de atividades de animação socioeducativa e de enriquecimento curricular, respetivamente na educação pré-escolar e no 1.º ciclo, que exploram aquela vertente, e de ensino articulado da música nos 2.º e 3.º ciclos. Acresce, ainda, a dinamização de vários projetos e clubes, tais como o *Origami*, *ReutilizArte* e *Sons e Ideias*.

O recurso didático às tecnologias da informação e comunicação, nomeadamente o uso do computador, de videoprojetores, da *escola virtual*, da plataforma *moodle*, está generalizado pelos diferentes anos e disciplinas, não obstante alguns docentes não as utilizarem com a mesma frequência, nomeadamente, no que diz respeito aos computadores Magalhães, no 1.º ciclo, e aos quadros interativos.

O Agrupamento promove processos bem organizados e estruturados de supervisão das atividades de apoio à família, na educação pré-escolar, e das de enriquecimento curricular, no 1.º ciclo. A análise das grelhas de observação, elaboradas para o efeito, servem de base à produção de relatórios e à tomada de

decisões. Porém, este processo não se tem aplicado à atividade letiva dos docentes, não se perspetivando, por isso, o seu contributo para a melhoria das aprendizagens e dos resultados.

MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO ENSINO E DAS APRENDIZAGENS

O projeto curricular de agrupamento, que não existia na anterior avaliação externa, integra alguns aspetos sobre a avaliação das aprendizagens que permitem apoiar os docentes no desenvolvimento deste processo. Apesar disso, não estão definidos outros aspetos essenciais, como a articulação entre a avaliação formativa e sumativa e a integração da informação, por exemplo, que possam constituir uma verdadeira política que oriente de forma mais cabal a ação dos professores. Dado que o Agrupamento possui docentes com formação especializada nesta área, esta matéria poderá ser objeto de uma reflexão mais aprofundada no seio dos diferentes órgãos e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica com o objetivo de se generalizarem boas práticas.

Os docentes recorrem a uma diversidade de instrumentos e tarefas como os testes, os questionários, os relatórios e os trabalhos de grupo ou individuais, entre outros, cumprindo-se, portanto, o princípio da triangulação. Apesar disso, verifica-se, em algumas disciplinas, como a matemática, por exemplo, uma ponderação elevada atribuída aos testes, o que corrobora o que se enunciou a propósito da articulação entre avaliação formativa e sumativa. Simultaneamente, registaram-se evidências que apontam para a valorização, no processo de classificação dos alunos, dos desempenhos demonstrados na concretização de múltiplas tarefas.

O Agrupamento define critérios de avaliação por disciplina, divulgados junto dos alunos e respetivos encarregados de educação, valorizando-se, assim, a transparência do processo. No entanto, em algumas disciplinas, a informação que aqueles explicitam é insuficiente para apoiar os alunos na regulação das suas aprendizagens, já que se orientam predominantemente para a classificação dos discentes. O envolvimento dos alunos em atividades de autoavaliação é, todavia, uma prática positiva e concorre para que estes detenham um papel mais ativo naquele processo.

Na sequência do desenvolvimento de diversas tarefas, os professores, no geral, fornecem informação de retorno aos alunos relativamente às aprendizagens a realizar, o que se afigura como uma boa prática e evidencia uma avaliação orientada para a melhoria.

O Agrupamento concede também importância às questões da validade e fiabilidade da avaliação. Há práticas de elaboração conjunta e de aplicação dos mesmos instrumentos respeitantes à avaliação sumativa, ainda que aquelas não se encontrem generalizadas a todas as disciplinas, nos 2.º e 3.º ciclos. A adesão aos testes intermédios constitui outra das medidas implementadas e que visa, igualmente, a garantia daqueles princípios. Não se encontram instituídas, contudo, práticas de correção partilhada.

Estão estabelecidos outros mecanismos de monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens que têm contribuído para a reformulação do desenvolvimento destes processos, quando necessário. Os planos de turma, por exemplo, são objeto de uma avaliação trimestral e final. Também o desenvolvimento do currículo e o cumprimento das planificações é objeto de análise nas reuniões de departamento (conselho de ano e grupo). Analisam-se ainda as taxas de sucesso dos apoios prestados, constatando-se que, nos 2.º e 3.º ciclos, os mesmos não têm sido muito eficazes na disciplina de matemática.

O abandono escolar tem sido prevenido e combatido através da implementação de diversos projetos/programas, onde se destacam Empresários pela Inclusão Social (EPIS), Sei! Odivelas, entre outros, e de uma ação concertada entre docentes, famílias e instituições como a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens.

A ação do Agrupamento tem produzido um impacto consistente e acima dos valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. Os pontos fortes predominam na totalidade dos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais generalizadas e eficazes, o que justifica a atribuição da classificação de **MUITO BOM** no domínio **PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO**.

3.3 – LIDERANÇA E GESTÃO

LIDERANÇA

Os documentos estruturantes traduzem uma visão estratégica das lideranças. O projeto educativo define objetivos gerais, respetivas metas e indicadores e estabelece as estratégias destinadas à concretização daqueles. De salientar o facto de este documento estar claramente orientado para a melhoria dos resultados dos alunos. Estes aspetos traduzem, igualmente, uma evolução positiva em relação à última avaliação externa que identificou a inexistência de metas claras e avaliáveis. O plano anual de atividades, por seu turno, está em sintonia com os objetivos delineados naquele documento e as diversas ações propostas preveem, entre outras, a respetiva avaliação, processo que é participado. Algumas das iniciativas, nomeadamente a *Mostra de Projetos* e as atividades de encerramento dos períodos, centram-se na promoção de um sentimento de pertença e mobilizam a comunidade educativa.

O conselho geral tem dado, globalmente, um contributo relevante para a condução estratégica da organização. Sobressai, do trabalho levado a cabo, a importância concedida aos resultados escolares dos alunos, objeto de análise nas respetivas reuniões e, quando necessário, de recomendações dirigidas às estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica. Também a participação de alguns dos seus elementos na formação sobre autoavaliação constitui um aspeto a destacar, tendo em conta que se trata de um campo onde a sua ação deverá incidir. Apesar disso, este órgão poderá deter um papel mais ativo no acompanhamento e avaliação da implementação do projeto educativo.

A direção constitui uma equipa muito coesa e empenhada e cultiva uma liderança que promove a partilha de competências e de responsabilidades, ainda que este atributo não seja percecionado por alguns dos colaboradores docentes e não docentes. O mesmo se verifica em relação à capacidade de gestão de conflitos. Apesar disso, há um bom ambiente de trabalho que se repercute na motivação dos diferentes profissionais.

As lideranças estabelecem um conjunto de parcerias que têm contribuído para uma melhoria do serviço educativo prestado. De entre elas, são de destacar as mantidas com as autarquias (Câmara Municipal de Odivelas e Junta de Freguesia da Ramada), as associações de pais dos vários estabelecimentos de ensino do Agrupamento, algumas instituições do ensino superior, o Conservatório de Música D. Dinis, no âmbito do ensino articulado da música, o Centro de Saúde de Odivelas e a Unidade de Saúde Familiar da Ramada, entre outras. Neste âmbito, é de realçar o facto de o Agrupamento ser, em articulação com a autarquia de Odivelas, a entidade gestora das atividades de enriquecimento curricular do 1.º ciclo, o que se tem traduzido no desenvolvimento de um trabalho de maior qualidade.

GESTÃO

A diretora e a sua equipa asseguram uma gestão eficaz dos recursos humanos, reconhecendo as competências pessoais e profissionais dos trabalhadores. A valorização das qualificações e aptidões verifica-se na afetação dos docentes a determinados cargos e projetos. São disso exemplos a seleção de professores para a coordenação de estabelecimento e de departamento. No que respeita ao pessoal não docente, de igual modo, são atribuídas funções de acordo com as respetivas preparações específicas.

Os procedimentos de gestão regulam-se, ainda, pela observância de critérios previamente definidos no âmbito da constituição de turmas, da elaboração de horários de alunos e de professores e da atribuição dos apoios educativos. No que diz respeito à afetação dos professores às direções de turma, bem como à constituição das equipas pedagógicas, apesar da baixa estabilidade do corpo docente, a norma é a da continuidade, o que revela uma gestão guiada essencialmente por princípios de natureza pedagógica.

A valorização profissional dos recursos humanos tem sido alvo de investimento, o que já se havia identificado na anterior avaliação externa. O pessoal docente tem adquirido formação, por exemplo, nas respetivas áreas de lecionação e nas tecnologias de informação e comunicação (TIC). Por sua vez, os trabalhadores não docentes fizeram formação em áreas temáticas como socorrismo, comunicação e relações interpessoais, autismo e multideficiência e gestão de processos. De assinalar a importância alcançada pelos recursos internos na concretização de várias ações, fundamentalmente no domínio das TIC e das necessidades educativas especiais, bem como a colaboração com diversas entidades externas na dinamização de ações.

Os pais e encarregados de educação participam de forma ativa na vida escolar, sobretudo ao nível da educação pré-escolar e do 1.º ciclo. Além disso, praticamente em todas as unidades do Agrupamento estão constituídas associações de pais e encarregados de educação que demonstram dinamismo, em especial na resolução de problemas do quotidiano. O envolvimento destes elementos é também promovido pela dinamização de ações de sensibilização subordinadas a temáticas várias como *internet segura* e necessidades educativas especiais e pela concretização de iniciativas como *Dia Aberto aos Pais*, *Tarde Matemática em Família*, entre outras.

Os circuitos de informação e comunicação interna revelam alguma eficácia, mas persistem áreas a melhorar, como sublinha a própria autoavaliação. A implementação do correio eletrónico institucional como forma de agilizar a circulação da informação, por exemplo, não teve ainda o impacto esperado junto do pessoal não docente.

AUTOAVALIAÇÃO E MELHORIA

Na última avaliação externa, o Agrupamento encontrava-se numa fase ainda embrionária em matéria de autoavaliação. Um dos pontos fracos identificados dizia respeito a este campo e prendia-se com a inexistência de planos de melhoria. Atualmente, registam-se progressos significativos e está a ser desenvolvido um trabalho mais sustentado. Há de facto evidências que traduzem a valorização da autoavaliação enquanto estratégia destinada ao desenvolvimento da ação do Agrupamento, bem como da própria avaliação externa, a julgar pelo investimento feito na superação da generalidade dos pontos fracos assinalados.

A equipa de autoavaliação tem contado com o apoio de uma empresa de consultoria na implementação do modelo *Common Assessment Framework* (CAF), nomeadamente em matéria de formação dos elementos afetos àquela e de outros pertencentes a alguns órgãos. Trata-se de um segundo ciclo da sua aplicação, facto que permitiu ao Agrupamento conhecer a evolução registada relativamente ao primeiro momento de autoavaliação e que aponta, portanto, para progressos positivos em diversas áreas.

O último diagnóstico organizacional, divulgado em diferentes órgãos e junto da comunidade educativa, o que constitui uma boa prática no sentido da implicação dos vários intervenientes, identificou pontos fortes e áreas de melhoria. Estas foram devidamente priorizadas e encontram-se em fase de implementação planos de ação específicos, o que representa verdadeiramente o passo mais significativo em relação ao primeiro ciclo de autoavaliação realizado.

Paralelamente, o Agrupamento desenvolve outras práticas de autoavaliação, nomeadamente a análise dos resultados académicos pelos diferentes órgãos e estruturas e a avaliação das atividades do plano anual. Este último aspeto merece algum destaque pelo envolvimento dos diversos elementos,

designadamente os alunos, e pela análise de indicadores como a concretização dos objetivos, as expectativas, o comportamento, entre outros.

Colocam-se como desafios, neste campo, uma maior articulação entre as diferentes práticas de autoavaliação existentes, nomeadamente da biblioteca escolar, do plano anual de atividades, entre outras, de modo a que possam originar diagnósticos organizacionais mais completos, abrangentes e interligados, e um alargamento às práticas de ensino desenvolvidas em sala de aula. A implementação de um modelo próprio, caso a necessidade venha a ser sentida, adequado às especificidades do Agrupamento e em sintonia com as prioridades definidas, poderá constituir um grande progresso, nesta área.

A ação do Agrupamento tem produzido um impacto consistente e acima dos valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. Os pontos fortes predominam na totalidade dos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais generalizadas e eficazes, pelo que a classificação deste domínio é de **MUITO BOM**.

4 – PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA

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

- O reconhecimento da ação do Agrupamento, pela comunidade, o que se reflete positivamente na sua capacidade de atração junto das famílias;
- O trabalho de qualidade realizado com os alunos com necessidades educativas especiais, com impacto relevante na sua inclusão socioeducativa;
- Os processos de supervisão das atividades da componente de animação socioeducativa, na educação pré-escolar, e de enriquecimento curricular, no 1.º ciclo, o que se repercute na melhoria da qualidade destas ofertas;
- A rede de parcerias estabelecida, em especial com as autarquias e com as associações de pais e encarregados de educação, com reflexos positivos na prestação do serviço educativo;
- Os progressos efetuados no campo da autorregulação, com impacto na sustentabilidade do trabalho do Agrupamento.

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

- As estratégias a desenvolver em disciplinas com menor sucesso, como a matemática, por exemplo, de modo a melhorar os resultados;
- A consolidação das práticas de articulação horizontal e vertical, no âmbito da gestão do currículo, de forma a melhorar a sequencialidade das aprendizagens e o sucesso escolar;
- A supervisão da atividade letiva em sala de aula enquanto estratégia formativa direcionada à melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos;
- A reflexão, pelos órgãos de administração e gestão e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, em torno da avaliação dos alunos, a fim de se definirem procedimentos e disseminarem boas práticas de avaliação para as aprendizagens.

A Equipa de Avaliação Externa: Rui Castanheira, Silvina Pimentel, Susana Henriques