

# AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS

Relatório

Agrupamento de Escolas  
de Mem Martins

SINTRA

2015  
2016

Área Territorial de Inspeção  
do Sul

## CONSTITUIÇÃO DO AGRUPAMENTO

Jardins de Infância e Escolas	EPE	1.º CEB	2.º CEB	3.º CEB	ES
<b>Escola Secundária de Mem Martins, Sintra</b>				•	•
Escola Básica Maria Alberta Menéres, Tapada das Mercês, Sintra			•	•	
Escola Básica n.º 1 da Serra das Minas, Sintra	•	•			
Escola Básica n.º 2 de Mem Martins, Sintra		•			

# 1 – INTRODUÇÃO

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

A então Inspeção-Geral da Educação foi incumbida de dar continuidade ao programa de avaliação externa das escolas, na sequência da proposta de modelo para um novo ciclo de avaliação externa, apresentada pelo Grupo de Trabalho ([Despacho n.º 4150/2011](#), de 4 de março). Assim, apoiando-se no modelo construído e na experimentação realizada em doze escolas e agrupamentos de escolas, a Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC) está a desenvolver esta atividade consagrada como sua competência no [Decreto Regulamentar n.º 15/2012](#), de 27 de janeiro.

O presente relatório expressa os resultados da avaliação externa do [Agrupamento de Escolas de Mem Martins – Sintra](#), realizada pela equipa de avaliação, na sequência da visita efetuada entre [2 e 5 de maio de 2016](#). 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 os restantes estabelecimentos de educação e ensino que o constituem.

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 2015-2016** serão disponibilizados na [página da IGEC](#).

## 2 – CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

O Agrupamento de Escolas de Mem Martins situa-se na área geográfica das freguesias de Rio de Mouro e de Algueirão–Mem Martins, no concelho de Sintra. Constituído em junho de 2012, integra a Escola Secundária de Mem Martins (sede) e três escolas do ensino básico, uma das quais com jardim de infância. Antes da sua agregação, o Agrupamento de Escolas Maria Alberta Menéres e a atual escola-sede haviam sido sujeitos à avaliação externa das escolas, no âmbito do primeiro ciclo de avaliação, em janeiro e novembro de 2008, respetivamente.

No ano letivo de 2015-2016, a população escolar perfaz um total de 3018 crianças e alunos, assim distribuídos: 48 na educação pré-escolar (dois grupos); 487 no 1.º ciclo do ensino básico (20 turmas); 357 no 2.º ciclo (14 turmas); 527 no 3.º ciclo (22 turmas); 420 no ensino profissional (oito turmas) e 1116 nos cursos científico-humanísticos do ensino secundário (37 turmas). A oferta educativa inclui ainda 39 alunos no curso vocacional de nível básico (duas turmas) e 24 no de nível secundário (uma turma). Tem em funcionamento três unidades de ensino estruturado para a educação de alunos com perturbações do espectro do autismo, uma na Escola Básica n.º 1 da Serra das Minas e duas na Escola Básica Maria Alberta Menéres.

Da totalidade dos alunos, 9,7% são de nacionalidade estrangeira, provenientes de 27 países, apresentando maior expressão os de origem brasileira e angolana. Relativamente à ação social escolar, 61% não beneficiam de auxílios económicos.

Os indicadores relativos à habilitação académica dos pais e das mães dos alunos do ensino básico são de 11% com formação superior e 27,3% com o ensino secundário. Quanto à ocupação profissional dos mesmos, 16,6 % desempenham atividades de nível superior e intermédio. Relativamente aos pais e às mães dos alunos do ensino secundário, 50% têm habilitação superior e 13% o ensino secundário, sendo que 19,5% exercem profissões de nível superior e intermédio.

Dos 232 docentes que integram o Agrupamento, 74,1% pertencem aos quadros. O pessoal não docente é composto por 13 assistentes técnicos, uma coordenadora técnica, 70 assistentes operacionais, duas coordenadoras, uma técnica superior (psicóloga) e cinco trabalhadores ao abrigo dos contratos emprego-inserção do Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P..

Segundo os dados de referência da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, para o ano letivo de 2013-2014, o Agrupamento, quando comparado com as outras escolas públicas, apresenta valores de variáveis de contexto desfavoráveis, a saber: a média do número de alunos por turma, a idade média dos alunos e a percentagem de docentes do quadro.

## 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, procede-se à análise da evolução das aprendizagens das crianças tomando por referência as áreas de conteúdo das orientações curriculares, permitindo identificar os domínios que necessitam de uma maior intervenção dos docentes, de modo a melhorar a qualidade das respostas educativas e a garantir o desenvolvimento das capacidades das crianças.

Relativamente ao 1.º ciclo do ensino básico, no biénio 2012-2013 a 2013-2014, comparativamente a outros agrupamentos com valores análogos nas variáveis de contexto, os resultados académicos, no 4.º ano de escolaridade, encontram-se aquém dos valores esperados, quer na taxa de conclusão, quer nas provas de avaliação externa de português e de matemática. Nesta última, regista-se, ainda, um afastamento crescente relativamente aos valores esperados.

No 6.º ano, constata-se uma melhoria nas taxas de conclusão, com valores acima dos esperados em 2013-2014. Pelo contrário, nas provas finais de ciclo, o desempenho dos alunos piorou, com um agravamento acentuado, em particular na disciplina de matemática.

Também no 9.º ano, os resultados situaram-se maioritariamente aquém dos valores esperados, verificando-se uma quebra considerável na taxa de conclusão, apesar de, no que concerne aos exames nacionais, se ter observado, em 2013-2014, uma aproximação aos valores esperados.

No ensino secundário, as taxas de conclusão do 12.º ano registaram valores percentuais acima do esperado, em 2012-2013, ficando em linha no ano letivo seguinte. Nos exames nacionais os resultados permaneceram acima do esperado em matemática e em história, sendo de assinalar a tendência de melhoria e consistência, situação que não se constata na disciplina de português, cujo valor, em 2013-2014, se situou aquém do esperado.

Em 2014-2015, as taxas de conclusão nos anos terminais de ciclo e no 12.º ano de escolaridade evidenciam uma propensão para a melhoria. Contudo, o insucesso aumentou no 2.º, no 5.º e no 11.º ano de escolaridade, anos intermédios de ciclo.

Em síntese, apesar de o Agrupamento se encontrar inserido num contexto com variáveis, na generalidade, desfavoráveis, os resultados encontram-se globalmente aquém dos valores esperados, pelo que o investimento na promoção das aprendizagens, sobretudo no ensino básico, é prioritário na ação a desenvolver, em consonância com o plano de intervenção elaborado para o biénio 2015-2016 a 2016-2017.

Os resultados são regularmente analisados pelos órgãos e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, que apreciam as diversas tendências e propõem medidas que contribuam para a sua melhoria. Revela-se, no entanto, pertinente aprofundar a reflexão em torno dos fatores internos determinantes do sucesso e do insucesso, monitorizando de forma sistemática a eficiência e a eficácia das estratégias implementadas.

No que diz respeito aos cursos profissionais, as taxas de conclusão são variáveis, marcados, em alguns casos, por elevados índices de desistência ou módulos em atraso.

No triénio 2012-2013 a 2014-2015, as taxas de abandono e desistência escolares atingem, de um modo geral, valores residuais no ensino básico. No ensino secundário, os dados disponíveis revelam uma tendência de melhoria.

### *RESULTADOS SOCIAIS*

Desenvolvem-se, de forma transversal, várias iniciativas inscritas na visão estratégica do projeto educativo, relacionadas com a vertente da solidariedade. A título de exemplo, referem-se a recolha de alimentos para o Banco Alimentar Contra a Fome, a organização e distribuição de cabazes, com bens essenciais, a famílias carenciadas, o *Banco de Manuais Escolares* e a dinamização de uma *Feira Solidária*. Ações que têm sido objeto de reconhecimento, designadamente pela atribuição do selo Escola Voluntária, ao abrigo do Plano Nacional de Voluntariado.

A participação em programas e projetos locais e nacionais, como é o caso do Desporto Escolar, tem contribuído para enriquecer a oferta curricular e para promover aprendizagens complementares,

fomentar hábitos de vida saudáveis e para notabilizar o Agrupamento, através dos bons resultados alcançados. O mesmo sucede nos domínios ambiental e da educação para a saúde, em que as crianças e os alunos têm sido envolvidos em diferentes iniciativas, de forma intencional e sustentada, relevando-se, ainda, o forte cariz de ligação à comunidade e inclusão.

Os alunos são ouvidos nos órgãos e estruturas onde têm assento, embora os processos de auscultação aos seus pares não se revistam de mecanismos formais. A realização de assembleias de turma e de delegados e as reuniões, trimestrais, da direção com a associação de estudantes constituem exemplos de boas práticas que importa potenciar e generalizar, no sentido de reforçar a sua participação nos processos de tomada de decisão e de valorizar os seus contributos. Outras ações que estimulam o envolvimento das crianças e dos alunos na vida escolar são, por exemplo, a assunção de funções na gestão do trabalho da sala de atividades/aula, o apoio nas bibliotecas (como os *Guardiões da Serrinhas* e o projeto *Dar BE*, em que os alunos mais velhos zelam pelo funcionamento do espaço e também constituem grupos de estudo). De referir, ainda, a participação no projeto da Assembleia Municipal Jovem de Sintra.

As crianças e os alunos são envolvidos em iniciativas conducentes à promoção de normas de conduta, dentro da sala de atividades/aula e nos diferentes espaços escolares. Estas são, de um modo geral, conhecidas, sendo fundamental a ação desenvolvida pelos docentes titulares/diretores de turma, junto dos alunos e dos pais e encarregados de educação, na divulgação dos documentos normativos de referência e na concertação de estratégias para uma uniformização de procedimentos. Neste sentido, importa aferir e tipificar os comportamentos tidos como desadequados em sala de aula, de modo a garantir que a indisciplina assume o mesmo significado para todos os intervenientes e criar condições para o desenvolvimento de uma linha de atuação preventiva e concertada.

Os dados relativos à monitorização da indisciplina, no triénio 2012-2013 a 2014-2015, denotam uma oscilação, com tendência de aumento das ocorrências no 2.º ciclo e no 7.º ano de escolaridade, e a aplicação de um maior número de medidas disciplinares sancionatórias, pelo que se afigura pertinente aprofundar a reflexão em torno da eficácia dos procedimentos adotados.

O Agrupamento possui um conhecimento informal sobre o percurso académico e/ou profissional dos seus ex-alunos, nomeadamente através de antigos estudantes que são convidados a partilhar as suas experiências pessoais e profissionais, como forma, também, de incentivar o prosseguimento de estudos. Ainda assim, a implementação de um mecanismo sustentado em indicadores que permita conhecer, de forma rigorosa, o real impacto das opções organizacionais adotadas é uma área que merece investimento.

### *RECONHECIMENTO DA COMUNIDADE*

Os dados provenientes da aplicação de questionários, no âmbito da presente avaliação externa, revelam bons níveis de satisfação dos pais e encarregados de educação relativamente à ação desenvolvida na educação pré-escolar, ao trabalho dos diretores de turma e à tranquilidade que os alunos do 1.º ciclo sentem nos espaços escolares. Os docentes e os não docentes valorizam a abertura da escola ao exterior e o gosto em trabalhar nela. Os menores índices de satisfação prendem-se com o comportamento dos alunos, a circulação da informação e o serviço de refeitório.

A comunidade reconhece uma imagem positiva do Agrupamento, consubstanciada pela oferta formativa diversificada, em áreas alinhadas com as características do meio envolvente e com os interesses dos alunos, e pelo forte contributo na formação global dos mesmos e na prevenção do abandono escolar. De referir, ainda, o seu papel enquanto polo de dinamização cultural, artística e desportiva.

O contributo do Agrupamento para o desenvolvimento da comunidade passa também pelo estabelecimento de parcerias que promovem projetos de inclusão ou de intervenção comunitária, de que

são exemplos os protocolos estabelecidos com a ACAS – Associação Lusocaboverdiana de Sintra e a Associação Juvenil Ponte. São de mencionar, ainda, as atividades de apoio e de integração a alunos estrangeiros, com exposições e mostras de produtos, dando relevo e visibilidade às respetivas matrizes culturais.

A interação com a comunidade é reforçada através de diversas ações, algumas das quais constantes no plano anual de atividades, e da forte adesão às iniciativas desenvolvidas pela Câmara Municipal de Sintra. É, igualmente, estreitada através da cedência das instalações desportivas da escola-sede e da realização de palestras e debates, como por exemplo os promovidos pelo clube *Europeu*. São também de referir, pela visibilidade e qualidade alcançadas, o grupo de teatro e o *Grupo Desportivo Maria Alberta Menéres*.

É dada importância à valorização do sucesso escolar, sendo o mesmo reconhecido publicamente, em cerimónia realizada para o efeito, mediante a entrega dos diplomas concedidos no âmbito dos quadros de valor e de excelência. Também a atribuição de menções honrosas aos que se destacam nas mais variadas dimensões (cidadania, artes, ciência, desporto, enquanto utilizadores das bibliotecas escolares e participantes em clubes) evidencia esse propósito. A participação dos alunos em iniciativas concelhias (Mostra de Teatro, Corta-Mato), bem como a divulgação das atividades, designadamente, nos jornais escolares, constituem, igualmente, formas de valorização do seu esforço e empenho.

Em conclusão, a ação do Agrupamento tem produzido um impacto aquém dos valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. As ações de aperfeiçoamento são pouco consistentes ao longo do tempo e envolvem áreas limitadas. Tais fundamentos justificam a atribuição da classificação de **SUFICIENTE** no domínio **Resultados**.

## 3.2 – PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

### *PLANEAMENTO E ARTICULAÇÃO*

Os documentos estruturantes do Agrupamento estabelecem as opções relativamente à organização e gestão do currículo, de forma articulada entre si, tendo em conta os princípios orientadores da ação educativa.

O planeamento de médio e longo prazo é realizado em sede de departamento curricular, na educação pré-escolar, e entre docentes que lecionam os mesmos anos de escolaridade e disciplinas, nos restantes ciclos e níveis de ensino. Está interligado ainda a outras iniciativas, mais abrangentes, na forma de projetos e de outras atividades inscritas no plano anual. É também nas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica que se procede à verificação do cumprimento das planificações e à análise dos resultados escolares.

O trabalho colaborativo tem sido reforçado. Foram recolhidas evidências de que os docentes planificam em conjunto, partilham práticas e definem estratégias, entre outras tarefas centradas na ação pedagógica. A contextualização do currículo ganha forma sobretudo pelo desenvolvimento de algumas atividades e projetos, mobilizadores da comunidade educativa, e que abrem múltiplas possibilidades para que os alunos realizem aprendizagens ativas. São de mencionar na vertente horizontal da gestão do currículo as visitas de estudo e os trabalhos de pesquisa e de projeto, em algumas disciplinas.

No âmbito da articulação vertical, é de sublinhar como positivo o trabalho que está a ser feito, designadamente nas disciplinas de português, matemática, história e educação física, em particular a leitura cruzada de análise dos conteúdos programáticos para identificar aqueles em que deve incidir o reforço das aprendizagens. Verifica-se também uma ação mais concertada, ao nível do planeamento e do processo avaliativo, entre os educadores de infância e os professores do 1.º ciclo e os responsáveis pela

dinamização das atividades de animação e apoio à família e de enriquecimento curricular, estas articuladas, numa perspetiva vertical, com as respetivas áreas curriculares do 2.º ciclo.

Destacam-se, ainda, algumas iniciativas comuns que promovem o contacto com outros espaços de aprendizagem, complementando e enriquecendo os saberes. A partilha de projetos, nomeadamente nas vertentes cultural e científica, propicia vivências diversificadas. De referir, a linha de atuação seguida no ensino experimental das ciências, em que os alunos de níveis de escolaridade mais avançados preparam e dinamizam atividades para as crianças da educação pré-escolar e alunos do 1.º ciclo. No entanto, apesar das práticas existentes, a concretização de uma articulação consistente e sistemática, ao nível da gestão vertical e horizontal do currículo, desde a educação pré-escolar, revela-se uma área ainda a consolidar e a generalizar, sendo também de investir no fortalecimento das estratégias implementadas em sala de atividades/aula, de modo a potenciar a sequencialidade das aprendizagens. Este aspeto já foi assinalado como um ponto fraco numa das anteriores avaliações externas, considerando-se, assim, que ainda não foi totalmente superado.

Na transição de nível/ciclo de ensino, as dinâmicas centram-se na transmissão de informação, quer sobre as aprendizagens das crianças na educação pré-escolar, quer sobre o perfil e o percurso escolar dos alunos, revelando-se pertinente a consolidação dos respetivos processos de transição, no que concerne à identificação das aprendizagens *estruturantes e nucleares*, sendo de retomar as práticas de articulação entre o 1.º e o 2.º ciclo de ensino.

De igual modo, uma maior operacionalização dos planos de trabalho de turma constitui uma área a aprofundar, incidindo, estrategicamente, nos problemas evidenciados em cada turma e na avaliação da eficácia das medidas implementadas para os solucionar.

No domínio da preparação dos alunos para o prosseguimento de estudos é de mencionar o envolvimento das turmas do 9.º ano de escolaridade em processos de orientação vocacional, dinamizados pelo serviço de psicologia e orientação. De referir também as ações complementares, como a visita à Futurália, a *Feira das Profissões* e, ainda, a vinda à escola-sede de ex-alunos, para partilhar as suas experiências no âmbito do prosseguimento de estudos, no ensino regular ou profissionalizante.

### *PRÁTICAS DE ENSINO*

A identificação das aprendizagens não consolidadas tem permitido orientar a reflexão sobre as práticas educativas, a sua adequação aos ritmos das crianças e dos alunos e a adoção de metodologias ativas em sala de aula. A aprendizagem cooperativa e a tutorial incluem-se nas estratégias utilizadas por alguns docentes, associadas a um apoio mais individualizado.

Embora algumas das medidas de promoção do sucesso escolar, como os apoios educativos, as coadjuvações e as salas de estudo, envolvam estratégias e materiais diferenciados, não são evidentes processos de uma efetiva e alargada diferenciação pedagógica. Esta constitui uma área que importa intensificar e generalizar, a par do reforço das metodologias ativas, com vista ao maior envolvimento dos alunos na construção do seu próprio saber, concorrendo para a melhoria dos respetivos desempenhos. Tanto mais que a ênfase na melhoria dos resultados, sobretudo em disciplinas sujeitas a avaliação externa, se sobrepõe, muitas vezes, a um trabalho mais consentâneo com a individualização do ensino.

As bibliotecas escolares são um recurso fundamental, pelo acervo que disponibilizam aos alunos, como complemento do material individual, pela promoção do gosto pela leitura, pelos meios informáticos frequentemente utilizados pela população escolar, nas suas tarefas individuais ou de grupo e para complementar as práticas letivas. De salientar, a sua dinâmica de transversalidade e de fortalecimento da identidade e cultura do Agrupamento, na medida em que as ações e projetos dinamizados são concretizados de forma abrangente nos diferentes estabelecimentos de educação e ensino.



Com o objetivo de incentivar os bons desempenhos dos alunos, o Agrupamento adere a projetos nacionais e desenvolve, internamente, concursos em diferentes áreas, que estimulam o gosto pelo saber e o espírito de equipa. As visitas de estudo ocupam também um lugar importante nas atividades desenvolvidas, às quais estão associadas tarefas de preparação e de avaliação. Nos cursos de cariz profissionalizante, promovem-se competências técnicas e práticas, através do envolvimento dos alunos em diversas iniciativas em contexto laboral, o que contribui ainda para a sua motivação.

A vertente experimental é, na generalidade, concretizada nos vários níveis de educação e de ensino. Embora sejam promovidas ações sob responsabilidade dos estudantes, envolvendo, por vezes, mais do que um ciclo, este trabalho ainda pode ser intensificado. A dimensão artística é também valorizada, designadamente pela participação das crianças e dos alunos em atividades ligadas às artes plásticas, à dança e ao teatro.

As práticas de ensino desenvolvidas com os alunos com necessidades educativas especiais revelam, no geral, taxas de eficácia elevadas, atingindo o sucesso pleno em vários anos de escolaridade, no último triénio. O trabalho organizado em torno daqueles, pautado pela atuação ajustada às suas especificidades e concertada entre docentes, famílias, o serviço de psicologia e orientação e outros técnicos especializados, decorrente da adoção do modelo de intervenção sistémico, é favorecedor da inclusão, da socialização e da autonomização. Nesta linha de atuação, a prestação das equipas educativas alocadas às unidades de ensino estruturado constitui também uma referência na área geográfica de influência. Assim, importa valorizar a intervenção dos técnicos em contexto de pequenos grupos para que mais alunos possam usufruir dos serviços, bem como aferir critérios de distribuição de serviço docente que tenham em conta o perfil do aluno a apoiar.

São de mencionar as parcerias estabelecidas com diversas instituições, como o Centro de Educação para o Cidadão Deficiente de Mira-Sintra, com a atribuição de horas de apoio ministradas por terapeutas. No presente ano letivo, o Agrupamento integra o projeto Sintra Inclui, que procura dar resposta aos jovens com plano individual de transição. De relevar, igualmente, o trabalho de sensibilização para a diferença, através da dinamização do projeto Somos Crianças, em parceria com a Câmara Municipal de Sintra.

A supervisão da atividade letiva em sala de aula, indutora de desenvolvimento profissional, enquanto estratégia formativa orientada para a partilha e a reflexão em torno do processo de ensino e de aprendizagem, ainda constitui um desafio a superar. As situações de coadjuvação instituídas, que facilitam a observação, o planeamento e a reflexão entre pares, constituem exemplos de boas práticas a disseminar.

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

O conselho pedagógico tem produzido orientações para os departamentos curriculares, centradas na definição de critérios gerais e na diversificação de modalidades e instrumentos de avaliação. A divulgação dos parâmetros de avaliação é assegurada, no início do ano letivo, junto dos alunos e dos pais e encarregados de educação, estando disponíveis para consulta na página do Agrupamento e/ou na plataforma *moodle*.

O processo avaliativo dos alunos desenvolve-se com recurso a diferentes modalidades e instrumentos (fichas de avaliação, atividades práticas, observação direta, trabalhos individuais e *coletivos*), numa linha de coerência com o planeamento.

No que concerne à avaliação formativa, bem como à prestação, regular, de informação de retorno aos alunos sobre os seus desempenhos, a mesma não se evidencia como uma prática generalizada e sistemática. Importa, por conseguinte, imprimir mais consistência à utilização deste mecanismo regulador dos processos de ensino e de aprendizagem, promovendo a reflexão dos docentes sobre as

metodologias utilizadas e o seu reajuste, se necessário, e um maior envolvimento dos alunos neste processo.

A elaboração conjunta de matrizes e de critérios de correção e a aplicação de testes comuns/provas globalizantes em alguns anos de escolaridade, e disciplinas, constituem exemplos de procedimentos de aferição que têm contribuído para conferir maior credibilidade aos processos avaliativos. O peso a atribuir a cada instrumento de avaliação é definido em cada grupo de recrutamento, ainda que, no geral, sejam tendencialmente privilegiados os momentos de avaliação sumativa em detrimento de outros.

Os docentes procedem à realização de balanços periódicos sobre o cumprimento do planeamento, identificando conteúdos não lecionados e definindo ações para a sua resolução.

As oscilações e/ou redução que as taxas de sucesso dos alunos com planos de acompanhamento pedagógico individual e com *aulas de apoio* apresentam, no último triénio, apontam para a necessidade de analisar a eficácia das estratégias utilizadas, dos recursos afetados e da aferição dos instrumentos. Importa, assim, implementar um plano de ação permanentemente revisto e adequado, a fim de serem superadas dificuldades de aprendizagem persistentes e eventuais problemas, como a falta de assiduidade de alguns alunos nos apoios educativos.

O trabalho em rede desenvolvido pelo Agrupamento numa perspetiva de prevenção do abandono escolar, em parceria com a Escola Segura, a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Sintra e as famílias, a diversificação da oferta formativa e as várias modalidades do Desporto Escolar, de clubes e atividades artísticas, têm constituído uma mais-valia. Estas iniciativas são igualmente estratégias de incentivo a alunos mais desmotivados, potenciadoras do sucesso educativo, importante complemento na formação integral.

Em suma, tendo em conta os juízos avaliativos formulados neste domínio, o Agrupamento apresenta uma maioria de pontos fortes nos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais eficazes. Tais fundamentos justificam a atribuição da classificação de **BOM** no domínio **Prestação do Serviço Educativo**.

### 3.3 – LIDERANÇA E GESTÃO

#### *LIDERANÇA*

Decorrido o período inicial de constituição do Agrupamento, a direção e as estruturas intermédias reconhecem estar numa fase de construção da sua identidade e cultura, assumida como uma prioridade no projeto de intervenção da diretora para o quadriénio 2013-2017 e plasmada no projeto educativo.

Com base na análise dos pontos fortes e fracos foram definidos domínios e subdomínios de intervenção para as cinco áreas prioritárias, com a identificação de problemas, objetivos a atingir e estratégias a implementar, na perspetiva de potenciar mais-valias organizacionais e pedagógicas nas diferentes unidades educativas.

Denota-se um bom clima de trabalho entre os diferentes atores, sendo de realçar o alargado número de docentes que participam nos diversos órgãos e estruturas intermédias, bem como o envolvimento dos alunos, do pessoal não docente e dos pais e encarregados de educação nas decisões dos órgãos em que têm assento. É de continuar a estimular o reforço da identidade do Agrupamento, que possibilite simultaneamente a unificação e a valorização das diferentes tradições e boas práticas das unidades educativas que o compõem.

Os documentos estruturantes denotam coerência interna, sendo reveladores de uma visão estratégica. Contudo, há necessidade de definir claramente um conjunto de opções que visem a simplificação dos

diversos documentos, para que estes se tornem instrumentos funcionais norteadores da ação educativa em todo o Agrupamento, contribuindo para uma atuação informada e concertada.

O plano anual de atividades construído com base nas propostas dos diversos órgãos e agentes educativos estabelece relação com o projeto educativo. Incorpora as diferentes iniciativas, por período letivo e por tipo de atividade, que são objeto de avaliação com base em parâmetros como a articulação com os objetivos e finalidades do projeto educativo e a participação/envolvimento dos intervenientes. No entanto, carece de um maior aprofundamento no que concerne à definição criteriosa de indicadores avaliáveis.

A aposta em processos de decisão participados em que os diferentes patamares da liderança são valorizados e responsabilizados nas respetivas áreas de intervenção assume-se como uma das prioridades da diretora e dos elementos da sua equipa, com vista à criação de uma cultura organizacional. Todavia, a comunicação entre os diferentes estabelecimentos de educação e ensino nem sempre decorre com a celeridade necessária para a tomada de decisão em tempo útil. A algumas fragilidades dos mecanismos de comunicação acresce, ainda, centralização de competências e responsabilidades, aspetos a merecer reflexão.

O conselho geral detém um conhecimento da realidade do Agrupamento e revela conhecer as suas competências, mostrando-se empenhado em exercê-las. A articulação entre os diferentes órgãos e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica carece, no entanto, de uma maior intensificação e envolvimento da comunidade educativa na análise e na discussão dos documentos estruturantes.

O Agrupamento estabeleceu um conjunto de parcerias com entidades locais e com instituições de ensino superior que contribuem para a melhoria da prestação do serviço educativo, sendo de mencionar, a título de exemplo, a Câmara Municipal de Sintra, o Museu do Pão e o Instituto Superior Técnico de Lisboa. Através destas parcerias e protocolos é assegurada a formação em contexto de trabalho dos alunos dos cursos profissionais, que tem evidenciado um trabalho consistente em áreas estratégicas de intervenção, visando respostas contextualizadas.

Registam-se iniciativas promotoras do diálogo com as famílias, incentivando-as a participar no processo escolar dos seus educandos, designadamente através das receções aos pais e encarregados de educação no início do ano letivo, dos contactos sistemáticos realizados pelos diretores de turma e de ações do foro social e cultural. No que respeita às associações de pais e encarregados de educação, constata-se um forte envolvimento das mesmas nas dinâmicas escolares, aspeto no qual importa continuar a investir.

## *GESTÃO*

Os procedimentos de gestão e de organização pedagógica abrangem, no geral, a afetação e a mobilização de recursos docentes e não docentes com formação e perfis profissionais considerados os mais ajustados a cada situação.

A distribuição do serviço letivo segue, por regra, critérios de continuidade pedagógica, sendo a estabilidade do corpo docente um fator facilitador da afetação dos diretores de turma, o que favorece a continuação do trabalho desenvolvido com os alunos e a ligação com as famílias.

A alocação dos assistentes técnicos e operacionais é realizada pela direção em colaboração com os respetivos responsáveis, afetando, em regra, o trabalhador a uma área específica de forma contínua, sendo dada atenção ao grau de satisfação dos envolvidos. Os serviços administrativos respondem, de um modo geral, às necessidades dos utentes. Apesar da maioria dos não docentes revelarem empenho e dedicação no desenvolvimento das suas funções, afigura-se pertinente reforçar os mecanismos de comunicação interna, bem como a reflexão sobre o trabalho realizado, esbatendo as barreiras de comunicação e incentivando o envolvimento de todos.

Valoriza-se o desenvolvimento profissional, alicerçado na formação contínua. Proceder-se à auscultação das necessidades dos trabalhadores que, em regra, encontram resposta no centro de formação concelhio, ou através de ações promovidas pelo município.

As *Jornadas Pedagógicas* revestem uma prática positiva de partilha e de fomento do sentido de pertença que importa continuar a aprofundar, nomeadamente na vertente pedagógica e na divulgação dos processos de ensino e de aprendizagem que se revelam mais eficazes, em ordem à melhoria do sucesso escolar. Salienta-se como aspeto positivo, a generalizar, a disseminação de conhecimentos e de boas práticas, em contexto de trabalho.

Os recursos físicos e materiais são geridos numa lógica de sustentabilidade e de racionalidade económica, pese embora os condicionalismos de ordem física ao nível das instalações e dos espaços escolares, como é o caso do pavilhão desportivo da Escola Básica Maria Alberta Menéres, que necessita de intervenção.

Destaca-se a disponibilidade da direção na cedência das instalações escolares para a realização de eventos culturais e recreativos organizados pela comunidade local, numa forma de parceria comunitária.

O Agrupamento tem vindo a investir na melhoria dos meios de comunicação e divulgação da informação, com a utilização de ferramentas informáticas, como o Office 365. A informatização dos procedimentos internos tem facilitado a partilha de informação e de materiais entre departamentos curriculares e grupos de recrutamento, fomentando o trabalho colaborativo entre docentes. Porém, os recursos informáticos, nomeadamente computadores, ainda não existem em quantidade suficiente para as necessidades diagnosticadas. A página na internet disponibiliza informação relevante e constitui-se como um elemento importante designadamente na divulgação das atividades, ainda que seja merecedora do investimento por parte dos responsáveis, no sentido de conferir maior visibilidade ao trabalho e aos projetos realizados.

#### *AUTOAVALIAÇÃO E MELHORIA*

Após a constituição do atual Agrupamento surgiu a necessidade de proceder a um novo ciclo de autoavaliação, tendo por base o modelo *Common Assessment Framework*, com o apoio de uma consultoria externa, dando continuidade às práticas já existentes de reflexão para a promoção da melhoria. Para este efeito foi constituída uma equipa de autoavaliação alargada, que integra elementos representativos da comunidade educativa.

O diagnóstico organizacional, efetuado em 2014-2015, permitiu elencar pontos fortes e fracos e áreas de melhoria. Com base nas fragilidades identificadas e na listagem de sugestões e comentários identificados nas respostas aos questionários aplicados, formularam-se objetivos e definiram-se as ações a concretizar, tendo sido elaborado um *projeto de ações de melhoria*, para o biénio 2015-2016 a 2016-2017.

Releva-se como aspeto positivo a abrangência deste plano, ao ser direcionado também para a melhoria dos processos de ensino e de aprendizagem e para a eficácia dos meios e circuitos de comunicação internos e externos, vertentes consideradas fundamentais quer ao nível do planeamento, quer na organização e nas práticas profissionais.

Afigura-se, deste modo, necessário que o referido projeto seja explicitamente integrado no planeamento estratégico da organização escolar, revelando-se fundamental a sua divulgação e o envolvimento dos diferentes órgãos e estruturas para que se verifique uma efetiva apropriação das medidas a adotar. Acresce a necessidade de definição clara de critérios e indicadores de sucesso, que possibilitem a sua monitorização e o reajustamento permanente da ação.

Em síntese, tendo em conta os juízos avaliativos formulados neste domínio, o Agrupamento apresenta uma maioria de pontos fortes nos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais eficazes. Tais fundamentos justificam a atribuição da classificação de **BOM** no domínio **Liderança e Gestão**.

## 4 – PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA

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

- O estímulo à participação das crianças e alunos em diferentes atividades e projetos de índole cultural, artística e desportiva, com reflexos na diversificação de contextos de aprendizagem;
- A diversidade da oferta educativa e formativa, em áreas alinhadas com as características do meio envolvente e com os interesses dos alunos, o que contribui para a sua formação integral e para a prevenção do abandono escolar;
- A ação das bibliotecas no apoio ao desenvolvimento do currículo, na promoção de competências de literacia, com consequências na melhoria das aprendizagens, e a sua ação transversal, com impacto no fomento de uma cultura do Agrupamento;
- O trabalho realizado pelos docentes de educação especial em colaboração com os titulares/diretores de turma, as famílias, o serviço de psicologia e orientação, e os parceiros da comunidade, na criação de condições favoráveis à inclusão, socialização e autonomização dos alunos com necessidades educativas especiais;
- O estabelecimento de parcerias e de protocolos com diversas instituições, com reflexos na melhoria da prestação do serviço educativo.

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

- Na consolidação da gestão articulada do currículo num planeamento estruturante e orientador, de forma a promover a consistência das aprendizagens nos níveis de ensino subsequentes e aumentar a eficácia da ação educativa;
- Na intensificação de práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula e do recurso a metodologias ativas, com vista ao maior envolvimento dos alunos na construção do seu próprio saber e na melhoria dos respetivos desempenhos;
- No investimento, em moldes sistemáticos, em mecanismos de supervisão da prática letiva, enquanto estratégia de melhoria orientada para a rendibilização dos saberes profissionais e para a qualidade do ensino;
- No aprofundamento de uma estratégia partilhada por todos os níveis de educação e de ensino e ancorada em documentos estruturantes unificadores, tendo em vista o reforço do sentido de pertença e de identificação com o Agrupamento;
- No desenvolvimento de procedimentos de autoavaliação explicitamente integrados no planeamento estratégico da organização escolar, numa lógica de autorregulação permanente, sendo fundamental o envolvimento dos diferentes órgãos e estruturas para que se verifique uma efetiva corresponsabilização e apropriação das medidas a implementar.



08-07-2016

A Equipa de Avaliação Externa: Eugénia Gomes, Lurdes Campos e Marta Almeida