

# AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS

Relatório

Agrupamento de Escolas

Marquês de Marialva

CANTANHEDE

2013  
2014

Área Territorial de Inspeção  
do Centro

## 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 Marquês de Marialva](#), realizada pela equipa de avaliação, na sequência da visita efetuada entre os dias [27 e 30 de janeiro de 2014](#). As conclusões decorrem da análise dos documentos fundamentais do Agrupamento, em especial da sua autoavaliação, dos indicadores de sucesso académico dos alunos, das respostas aos questionários de satisfação da comunidade e da realização de entrevistas.

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

A equipa de avaliação externa visitou a escola-sede do Agrupamento, a Escola Básica de Ançã, Escola Básica de Cantanhede e a Escola Básica de Cantanhede-Sul.

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

### ESCALA DE AVALIAÇÃO

#### Níveis de classificação dos três domínios

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

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

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

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

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

O relatório do Agrupamento apresentado no âmbito da [Avaliação Externa das Escolas 2013-2014](#) está disponível na [página da IGEC](#).

## 2 – CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

O Agrupamento de Escolas Marquês de Marialva, situado no concelho de Cantanhede, distrito de Coimbra, abrange as freguesias de Cantanhede, Pocariça, Cadima, Sepins, Bolho, Murtede, Ourentã, Cordinhã, Portunhos, Outil e Ançã onde predominam as atividades económicas ligadas à agricultura, pecuária, silvicultura e indústria e onde existe um significativo associativismo de carácter cultural, recreativo e desportivo. É constituído por seis estabelecimentos com educação pré-escolar e 1.º ciclo do ensino básico (Ançã, Bolho, Cantanhede-Sul, Cordinhã, Ourentã e Pocariça), seis escolas básicas do 1.º ciclo do ensino básico (Cadima, Cantanhede, Murtede, Póvoa da Lomba, Sepins e Varziela), quatro jardins de infância (Lemedede, Murtede, Póvoa da Lomba e Sepins) e pela escola-sede (Escola Básica Marquês de Marialva).

No corrente ano letivo, a população escolar é composta por 1753 crianças e alunos, dos quais 234 na educação pré-escolar (dez grupos), 772 no 1.º ciclo (39 turmas), 315 no 2.º ciclo (14 turmas), 383 no 3.º ciclo regular (16 turmas), 23 numa turma de curso de educação e formação de Eletricidade e Fotografia e 26 numa turma do curso vocacional de Jardinagem. Do total, 61,6% não beneficia dos auxílios económicos da ação social escolar (ASE) e 3,5% é oriunda do estrangeiro. No que se refere à utilização das tecnologias de informação e comunicação, 77,9% dos alunos possui computador e acesso à Internet. Os pais e encarregados de educação com habilitação académica de nível secundário e/ou superior atingem os 43,4%. Quanto à sua ocupação, 23,5% desempenha atividades profissionais de nível superior e intermédio.

O corpo docente é constituído por 158 educadores e professores, dos quais 94,3% pertence aos quadros, sendo que 87,3% leciona há dez ou mais anos. O pessoal não docente totaliza 47 elementos: oito assistentes técnicos, 38 assistentes operacionais e um psicólogo. Destes elementos, 84,0%, desempenha funções há mais de 10 anos. A exercer tarefas de apoio aos alunos e à manutenção dos edifícios escolares, existem, ainda, quatro trabalhadores com contrato emprego-inserção e oito com contrato a tempo parcial.

Nos anos letivos de 2010-2011 e 2011-2012, para os quais existem referentes nacionais calculados, quando comparado com outras unidades orgânicas em situação análoga, o Agrupamento apresenta variáveis bastante favoráveis, embora não seja dos mais favorecidos. A idade média dos alunos, a percentagem de docentes do quadro, a média do número de anos da habilitação académica dos pais e das mães e a percentagem de alunos dos 4.º e 9.º anos sem ASE são variáveis muito favoráveis, nos dois anos em análise.

## 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*

O Agrupamento procede à sistematização periódica dos resultados da avaliação das aprendizagens na educação pré-escolar, de forma a obter uma imagem global sobre a sua evolução, verificando-se que em todas as áreas de conteúdo é muito elevada a percentagem das competências adquiridas.

Relativamente ao ensino básico, no que concerne aos anos letivos 2010-2011 e 2011-2012, as percentagens de alunos que concluíram os 4.º, 6.º e 9.º anos de escolaridade encontram-se, em geral, acima do valor esperado quando comparados com os das escolas de contexto análogo e da mediana quando comparadas com as escolas do mesmo grupo de referência.

Relativamente às provas externas de Matemática, os resultados dos anos terminais de ciclo encontram-se acima do valor esperado, salientando-se, mais positivamente, os resultados dos 4.º e 9.º anos nos dois anos letivos em questão. Em Português, os resultados situam-se também, em regra, acima do valor esperado e acima da mediana, com exceção do 6.º ano, no ano letivo 2010-2011, que se situa abaixo do valor esperado. Nesta disciplina, salientam-se pela positiva os resultados dos 6.º e 9.º anos, em 2011-2012.

Tendo em consideração a existência de uma predominância de resultados académicos acima dos valores esperados e das medianas das unidades orgânicas de referência, o que se revela consistente com as variáveis de contexto globalmente favoráveis, entende-se que o Agrupamento desenvolveu, no período em questão, um trabalho educativo que contribuiu de forma significativa para a qualidade dos resultados atingidos.

Os resultados académicos dos alunos são periodicamente analisados nos órgãos de direção, administração e gestão e nas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica. As causas do insucesso são bem identificadas e são definidas estratégias de superação que contribuem para a qualidade das aprendizagens. O empenhamento dos docentes, dos alunos e dos pais e encarregados de educação, bem como a ação desenvolvida ao nível da regulação da disciplina, são fatores que contribuem para o sucesso académico do Agrupamento.

No último triénio, o Agrupamento atingiu uma taxa de abandono escolar com valores residuais (0,6% em 2010-2011, 0,2% em 2011-2012 e 0,6% em 2012-2013), o que se coaduna com a meta prevista no projeto educativo.

### *RESULTADOS SOCIAIS*

O projeto educativo privilegia a criação de igualdade de oportunidades e a educação para a cidadania, consagrando como uma das suas áreas de intervenção prioritária o desenvolvimento pessoal e social dos alunos, centrado na valorização da solidariedade e da convivência entre diferentes culturas e saberes. Esta orientação é, essencialmente, concretizada com o desenvolvimento de projetos (p. ex., Eco-Escolas; Promoção e Educação para a Saúde) e a participação em campanhas de solidariedade (p. ex., *Bau da Solidariedade*, angariação de fundos para a AMI e Pirlampo Mágico).

Implementam-se diversificadas práticas de atribuição de responsabilidades nos diferentes níveis de educação e ensino, destacando-se as que se desenvolvem nos 2.º e 3.º ciclos (*Assembleias de Alunos*, *Diário de Turma*, reuniões de representante de ano com a Diretora), pela capacidade em desenvolver de forma consistente a participação dos alunos na tomada de decisões. Existem igualmente algumas iniciativas, neste âmbito, na educação pré-escolar e no 1.º ciclo, mas não é visível uma linha orientadora entre os diferentes níveis de educação e ensino que dê coerência ao trabalho desenvolvido.

O cumprimento de regras tem sido uma prioridade do Agrupamento. O comportamento das turmas é regularmente monitorizado e a disciplina de Educação Cívica foi orientada para a sua regulação. Foi criado o *Gabinete de Boas Práticas*, foram definidos um código de valores e regras de conduta, em colaboração com os alunos, e aplicam-se, quando necessário, medidas corretivas e sancionatórias. Este conjunto de ações traduziu-se numa diminuição significativa das situações de indisciplina e dos casos merecedores de intervenção disciplinar, tendo o número de participações diminuído de 15,6% para 7,6% no biénio 2011-2013. Porém, ainda subsistem alguns problemas que prejudicam o ambiente de aprendizagem que se traduzem, principalmente, em comportamentos inadequados dentro da sala de aula.

Efetuem-se, ainda, ações junto dos encarregados de educação destinadas a reforçar a participação dos mesmos neste domínio da ação educativa (p. ex., plenários de turma, receção dos encarregados de educação pelo diretor, sessões de sensibilização), salvaguardando-se também o papel das associações de pais enquanto parceiros na promoção e divulgação das atividades educativas, na resolução de algumas dificuldades e no desenvolvimento de diversificadas iniciativas (projetos e ações de formação).

O Agrupamento não possui um dispositivo de acompanhamento formal dos alunos após o percurso escolar, pelo que vê limitada a sua capacidade para avaliar o impacto da sua ação educativa.

### *RECONHECIMENTO DA COMUNIDADE*

O grau de satisfação expresso pela comunidade educativa sobre o serviço prestado pelo Agrupamento, decorrente da aplicação de questionários de satisfação da Inspeção-Geral da Educação e Ciência, no âmbito do presente processo de avaliação externa, é globalmente elevado.

Os alunos do 1.º ciclo demonstram gostar muito das escolas que frequentam, dos espaços de recreio e das atividades de expressão plástica e de educação física que neles se realizam. A frequência de utilização do computador na sala de aula é o aspeto que reúne mais opiniões desfavoráveis. A realização de atividades experimentais e o comportamento em sala de aula congregam, também, menores níveis de satisfação. Os alunos dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico valorizam, fundamentalmente, as amizades que conseguem estabelecer e o conhecimento das regras da escola. Existe um vasto conjunto de questões em que expressam um elevado nível de insatisfação, nomeadamente, o uso do computador na sala de aula, o serviço de almoço, as condições de limpeza e a participação em clubes e projetos.

Os pais das crianças da educação pré-escolar manifestam plena satisfação com todos os aspetos do funcionamento do Agrupamento. Afirmam que conhecem bem as regras de funcionamento dos jardins de infância e sobreevalorizam o bom ambiente, a acessibilidade dos responsáveis e a informação prestada. Os pais e encarregados de educação dos alunos da educação básica manifestam-se genericamente mais desagradosos com o serviço prestado. Valorizam globalmente a escola, o trabalho do diretor de turma e a qualidade da informação prestada sobre os seus filhos. Expressam menor agrado quanto ao serviço de almoço, bufete e qualidade das instalações escolares.

Os docentes gostam de trabalhar no Agrupamento, valorizando a disponibilidade da direção, a forma como são envolvidos na autoavaliação e a abertura da escola para o exterior. Reúnem menor satisfação a qualidade das instalações escolares, a utilização de computadores na sala de aula e o comportamento dos alunos. Os trabalhadores não docentes, além de manifestarem elevado gosto por trabalhar no Agrupamento, destacam positivamente a qualidade das instalações escolares e as condições de segurança. Expressam menor satisfação relativamente à circulação de informação, à sua participação no processo de autoavaliação e às condições das salas de aula e dos espaços de recreio.

Relativamente ao funcionamento dos serviços administrativos todos os inquiridos manifestaram um bom nível de satisfação.

Numa perspetiva de reconhecimento do sucesso e de incentivo às aprendizagens, o Agrupamento investe, com bastante eficácia, na atribuição de prémios e diplomas (Melhor aluno do 9.º ano, diploma Delf Scolaire, diplomas de valor e excelência) e na participação em diferentes iniciativas (concursos relacionados com as diferentes disciplinas, realização da *Feira da fruta e de legumes*, festa de final de ano, festa de Natal, feira do livro e participação na Expofac).

Os sucessos, individuais e coletivos, são ainda estimulados através da exposição de trabalhos (*Matematicarte* - exposição na comunidade de trabalhos de Matemática com arte), fotos e prémios obtidos, nos espaços escolares e da sua divulgação na rádio (*Onda MM*), na página da Internet e no jornal do Agrupamento (*Novidades do Marquês*) e ainda em jornais locais. Estas ações têm contribuído para estabelecer na comunidade educativa, e mais especialmente junto dos alunos e das famílias,

expectativas muito positivas relativamente ao serviço prestado e o reconhecimento da identidade do Agrupamento e do valor da sua ação educativa.

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*

As estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica asseguram a elaboração das planificações e a organização das atividades educativas. O departamento da educação pré-escolar define um plano de atividades, o qual é concretizado no plano de cada grupo e, no 1.º ciclo, os docentes estão organizados em grupos de trabalho por ano, estratégia que se revela eficaz na construção de materiais pedagógicos e instrumentos de avaliação comuns.

Nos 2.º e 3.º ciclos, o planeamento ocorre ao nível dos grupos disciplinares, que assumem também um papel importante na aferição de procedimentos entre os docentes que lecionam a mesma disciplina, na produção e troca de materiais pedagógicos, construção de instrumentos de avaliação, definição de estratégias e partilha de práticas científico-pedagógicas, que se reflete no sucesso dos alunos. Neste sentido, e com vista a reforçar as áreas de Português e de Matemática, os horários dos respetivos docentes contemplam tempos comuns, para a realização de reuniões de trabalho quinzenais. Já as práticas conducentes à gestão vertical do currículo têm pouca expressão, apesar de este ser um objetivo do projeto educativo. Com efeito, com exceção de algumas iniciativas individuais (p. ex., projeto *Articulação Curricular - Escola Básica e Jardim de Infância de Ourentã*), a articulação entre ciclos, em particular no que respeita à gestão dos conteúdos e partilha de informação resultante da avaliação diagnóstica, é reduzida, não se verificando progressos decorrentes da última avaliação externa.

É dada uma atenção especial à contextualização do currículo e abertura ao meio, sob o lema *Humanização do Agrupamento*. Os jardins de infância e as escolas dos 1.º, 2.º e 3.º ciclos têm desenvolvido diversas iniciativas, por norma de carácter interdisciplinar, ligadas à realidade do concelho e identidade de cada localidade, (p. ex., os tremoços, o folclore, o gado leiteiro, a fonte de Ançã), que têm contribuído significativamente para o reforço dos laços com a comunidade e a valorização do património e dos recursos locais.

O percurso escolar dos alunos é permanentemente avaliado e analisado. As educadoras de infância reúnem com os professores que lecionam o 1.º ano para transmitir informações sobre as aprendizagens das crianças que ingressam no 1.º ciclo, que estão sistematizadas numa ficha de transição. No final do 1.º ciclo são preenchidas fichas de transição por aluno, que depois são analisadas em conselho de turma do 2.º ciclo e tidas em conta na elaboração do plano de turma. A informação vertida neste documento, atualizada regularmente, é um importante apoio na planificação do trabalho da turma, em particular no que se refere à identificação de dificuldades de aprendizagem e à promoção de atividades de remediação.

Existem metas quantificadas relativas aos resultados académicos a atingir (p. ex., aumentar a taxa de sucesso educativo em 1%, aumentar a taxa de sucesso educativo nas provas de aferição externa em 2% acima da média nacional), as quais são monitorizadas regularmente. Esta prática encontra-se enraizada no Agrupamento, tendo um papel importante na planificação e orientação do trabalho dos docentes e constituindo um referencial para a sua ação.

## PRÁTICAS DE ENSINO

As atividades educativas e do ensino respondem, globalmente, às capacidades e aos ritmos de aprendizagem das crianças e dos alunos, sendo visível, por parte dos docentes, a preocupação em atender às necessidades de cada um e obter bons resultados. Esta cultura de escola, aliada às elevadas expectativas da maioria dos pais e encarregados de educação quanto à educação escolar dos seus educandos, são dois fatores com efeito importante no sucesso académico dos alunos.

Existem mecanismos de apoio aos alunos que revelam problemas de aprendizagem, entre os quais se destacam o apoio educativo (1.º ciclo) e, nos 2.º e 3.º ciclos, as oficinas de apoio ao estudo, o apoio pedagógico acrescido (orientado para as disciplinas de Português e de Matemática), a sala de estudo e as tutorias. Todas estas medidas são monitorizadas e o seu impacto nas aprendizagens e nos resultados é avaliado regularmente, no âmbito do *Observatório da qualidade das práticas*, verificando-se um efeito claramente positivo no sucesso escolar. O controlo deste processo contribui, igualmente, para que as medidas aplicadas sejam valorizadas, quer por parte dos alunos, quer dos professores.

No que se refere aos alunos com mais capacidades, com vista a explorar as suas potencialidades e atingir níveis de excelência no seu desempenho, o Agrupamento não apresenta modalidades de apoio organizadas, embora em algumas disciplinas haja tarefas que contribuem para atingir esse objetivo (p. ex., a participação em concursos).

Os alunos com necessidades educativas especiais de carácter permanente são devidamente acompanhados pelos docentes da educação especial, pela psicóloga e por técnicos externos que colaboram com o Agrupamento, havendo a registar uma progressão clara ao nível do desenvolvimento de competências e da aquisição de conhecimentos.

O ensino e a aprendizagem contam com o suporte de estruturas internas e externas ao Agrupamento. As dificuldades, com impacto nas aprendizagens, são devidamente acompanhadas por uma equipa multidisciplinar, da qual se destaca a ação dos diretores de turma, do gabinete de apoio ao aluno, do serviço de psicologia e orientação, da comissão de proteção de crianças e jovens e dos serviços de saúde. As bibliotecas escolares (quatro no Agrupamento) desenvolvem um vasto programa de ações, descritas mensalmente no *Boletim das Bibliotecas*, as quais são transversais às atividades educativas realizadas com as crianças e os alunos, em particular nas unidades em que estão sedeadas. Relativamente aos restantes jardins de infância e escolas do 1.º ciclo, o apoio é prestado pela biblioteca móvel da autarquia. Alguns docentes utilizam os recursos tecnológicos, como meio de abordagem mais ativa dos conteúdos programáticos mas, de forma geral, verifica-se que as tecnologias não são devidamente rendibilizadas, nomeadamente a plataforma *Moodle* como meio de interação pedagógica entre alunos e professores.

As crianças da educação pré-escolar são envolvidas em algumas atividades experimentais e, no 1.º ciclo, a realização semanal de atividades de investigação e experimentação, no âmbito da *Oferta Complementar*, contribuiu para uma clara sensibilização dos alunos para esta área. Nos 2.º e 3.º ciclos, as metodologias ativas e experimentais no ensino e nas aprendizagens são irregulares. Os alunos realizam atividades de pesquisa nos diversos campos mas, no trabalho laboratorial, a demonstração prevalece sobre a prática experimental. A dimensão artística é muito valorizada, enquanto oferta curricular (Dança), no âmbito das atividades de enriquecimento curricular (1.º ciclo) e nas atividades extracurriculares organizadas no plano anual, de que se salientam um espetáculo de dança, uma exposição de fotografia, a *Mostra de música* e idas ao teatro.

A monitorização e a supervisão da prática letiva situam-se essencialmente ao nível dos conselhos de turma e dos departamentos, através da verificação das matérias lecionadas, das atividades desenvolvidas e da análise de resultados, práticas que asseguram a regulação do trabalho entre docentes. A observação de aulas, como forma de desenvolvimento profissional, não é uma estratégia seguida.

## MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO ENSINO E DAS APRENDIZAGENS

O Agrupamento monitoriza, de forma sistemática, os resultados das crianças e dos alunos através do *Observatório da qualidade das práticas*, utilizando, para o efeito, inúmeros indicadores organizados por níveis de educação e ensino. Assim, por exemplo, na educação pré-escolar avaliam-se as aprendizagens realizadas nas diferentes áreas de conteúdo, no 1.º ciclo, entre outros aspetos, verificam-se os resultados alcançados por turma, ano, e área disciplinar e, nos 2.º e 3.º ciclos, são analisadas as atitudes e o desenvolvimento cívico, a distribuição de níveis por turma, ano e disciplina e a eficácia das medidas de promoção do sucesso escolar. Os dados são depois devolvidos às estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, onde são delineadas as medidas a adotar face às necessidades detetadas. Esta forma de acompanhamento das aprendizagens está bem organizada, é assumida pelos intervenientes no processo de ensino e mostra-se eficaz na resolução das dificuldades dos alunos.

Utilizam-se diferentes modalidades de avaliação e diversos instrumentos de recolha de informação, tais como grelhas de observação/registo, fichas de trabalho e testes. Estes, por norma, são construídos com base numa matriz comum, de forma a aferir o processo de avaliação. No 1.º ciclo, é aplicada, no final de cada trimestre, uma ficha igual nas turmas do mesmo ano, embora os resultados alcançados não sejam depois comparados, como meio de aferição das aprendizagens realizadas, em cada área disciplinar, entre as diferentes escolas. A avaliação diagnóstica, generalizada em todos os níveis de ensino, tem um papel importante na regulação dos processos de ensino e aprendizagem, ainda que os resultados não sejam comunicados aos docentes que lecionaram a turma no ano letivo anterior. O Agrupamento mostra-se mobilizado em manter e aumentar os bons resultados já alcançados nas provas internas e externas, para o que concorrem, em particular, o ajustamento dos critérios de avaliação, a aplicação dos testes intermédios e a adoção, nas provas internas, do modelo dos exames nacionais.

As medidas adotadas para a prevenção da desistência e do abandono mostram-se globalmente eficazes. A oferta formativa e a ação articulada dos diretores de turma com docentes, técnicos e comissão de proteção de crianças e jovens contribuem para os resultados alcançados, sendo que os casos de abandono existentes ficam a dever-se, maioritariamente, à saída do agregado familiar para o estrangeiro.

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

O projeto educativo (2009-2013) identifica áreas de atuação, diagnostica problemas e encontra-se organizado em subprojectos de intervenção. Estes são orientados pelas metas definidas nos âmbitos pedagógico, institucional e relacional e administrativo-financeiro, que servem de orientação estratégica à ação e envolvem o Agrupamento em iniciativas destinadas a ultrapassar as necessidades detetadas. Os subprojectos são coordenados e supervisionados por equipas de trabalho do conselho pedagógico, de forma a criar as condições necessárias ao desenvolvimento da ação educativa.

Os projetos curriculares (de agrupamento e de turma) e o plano de atividades constituem documentos de planeamento estruturantes, que definem, em função do projeto educativo a dinâmica de ação pedagógica do Agrupamento, estando bem articulados com as metas que se propõe atingir.



A diretora assume uma liderança aberta às sugestões e solicitações e à promoção de planos de ação para ultrapassar os problemas identificados. Elabora, ainda, anualmente, um plano que se constitui como um importante referencial de planificação e desenvolvimento orientado para a tomada de decisões nos domínios estratégico, pedagógico, administrativo, financeiro e organizacional.

As estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, acompanhadas e apoiadas pela direção e pelas equipas específicas do conselho pedagógico, participam nas tomadas de decisão e mostram-se empenhadas e motivadas tal como a generalidade dos docentes que legitimam as suas lideranças.

O conselho geral faz um balanço positivo do trabalho da direção, identificando alguns aspetos que têm tido repercussões nas aprendizagens dos alunos. Embora a sua ação se mostre condicionada pelo futuro do Agrupamento, em termos de agregação com outras unidades orgânicas, tem apresentado propostas de melhoria (p. ex., arranjo dos espaços exteriores da escola-sede), permitindo através dos elementos cooptados a criação de importantes parcerias com entidades da região, com o centro de saúde e o município de Cantanhede. Neste âmbito, saliente-se o estabelecimento de protocolos com instituições e empresas da região por serem considerados essenciais, quer na resposta às necessidades sentidas e prioridades estabelecidas pelo Agrupamento, quer na partilha de experiências e oportunidades de aprendizagem com vista à consolidação do serviço educativo prestado. Destaquem-se, por exemplo, os estabelecidos com as seguintes entidades: Câmara Municipal de Cantanhede e Juntas de freguesia, Caritas Diocesana, Sociedade Columbófila de Cantanhede, Santa Casa da Misericórdia de Cantanhede, Cercimira, Hospital de Cantanhede e com diversas Faculdades da Universidade de Coimbra.

### *GESTÃO*

A direção procura rentabilizar as competências de cada profissional na distribuição de serviço, tendo em conta o seu perfil para as diferentes funções. O pessoal não docente é gerido com flexibilidade, de forma a colmatar as faltas imprevistas, procurando-se, sempre que possível, conjugar a formação com o desempenho profissional. Na distribuição do serviço docente privilegia-se a continuidade pedagógica dentro de cada ciclo e o perfil para o desempenho de cargos, numa lógica partilhada e democrática, com a auscultação das estruturas intermédias. Os critérios adotados na gestão participada de recursos humanos têm contribuído para o reforço do empenho e motivação dos profissionais na execução das suas tarefas.

Define-se um plano de formação do Agrupamento com base no levantamento de necessidades identificadas junto das estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica. Algumas ações são realizadas pelo Centro de Formação de Associação de Escolas Beira Mar. Foram também desenvolvidas iniciativas internas, ministradas por docentes acreditados, na área das tecnologias de informação e comunicação (*Moodle*, *GARE*, *Excel*, quadros interativo). A formação dos assistentes técnicos tem sido sobretudo prestada pelos fornecedores dos programas informáticos. No que respeita aos assistentes operacionais, o serviço de psicologia e orientação do Agrupamento implementou algumas ações (por ex.; gestão de conflitos e violência na escola). Embora seja evidente uma mobilização interna de recursos ao nível da formação do pessoal docente e não docente por parte do Agrupamento, as ações são, ainda, consideradas insuficientes para satisfazer as necessidades sentidas.

A comunicação interna e externa tem vindo a ser melhorada. Para isso tem contribuído a nova página do Agrupamento na Internet, o correio eletrónico, o jornal *Novidades do Marquês* e a rádio *Onda MM*, embora se verifiquem algumas dificuldades no envolvimento dos alunos ao nível da divulgação e programação do jornal e da rádio. Existe uma boa acessibilidade à informação disponível através da página do Agrupamento na Internet, por contacto direto com os professores via caderneta do aluno, por telefone ou e-mail pessoal.

### *AUTOAVALIAÇÃO E MELHORIA*

A construção de um dispositivo global de autoavaliação iniciou-se em 2007-2008. No seguimento da última avaliação externa do Agrupamento, o processo ganhou estabilidade e atualmente é denominado

de observatório de qualidade das práticas (OQP), sendo a equipa de coordenação constituída por docentes.

O OQP integra três domínios, que interligados abrangem toda a ação do Agrupamento: os resultados recolhidos (analisados trimestralmente); os processos orientados para as estruturas de regulação centrais (conselhos de turma e departamentos) e a satisfação relativamente ao serviço prestado (aplicação anual de inquéritos de satisfação).

Tendo em consideração os domínios em estudo, a equipa produz um relatório anual com base nos dados obtidos com recurso a diferentes meios de recolha de informação (p. ex., fichas de reflexão sobre as atividades desenvolvidas, relatórios dos coordenadores). A participação alargada da comunidade educativa neste processo é concretizada, designadamente, com a aplicação de questionários de satisfação, com a discussão dos resultados nas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica e com a sua divulgação nas *Jornadas Anuais de Autoavaliação*.

O dispositivo de autoavaliação encontra-se bem consolidado, apropriado e legitimado pelo Agrupamento, pois, de uma forma geral, os atores educativos realçam a importância que o OQP tem assumido enquanto instrumento de análise e regulação das práticas. Na sequência do mesmo são desenvolvidos diversificados planos orientados para a melhoria que apresentam diferentes níveis de prossecução. Nota-se, contudo, alguma falta de articulação entre estes o que poderá prejudicar o impacto da autoavaliação enquanto processo sistemático, generalizado e sustentável de desenvolvimento do Agrupamento.

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 **Liderança e Gestão**.

## 4 – PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA

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

- Serviço educativo orientado para a obtenção de resultados académicos elevados e competências de cidadania;
- Trabalho cooperativo entre os docentes, na gestão horizontal do currículo e na produção de materiais pedagógicos, que se reflete no sucesso escolar das crianças e dos alunos;
- Modalidades de apoio aos alunos com dificuldades de aprendizagem, as quais são devidamente monitorizadas, verificando-se o seu impacto no progresso dos resultados;
- Articulação com instituições locais, com realce para a parceria mantida com a Câmara Municipal de Cantanhede na concretização do plano anual de atividades;
- Liderança aberta da direção, promotora da cooperação e partilha de responsabilidades.

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

- Aprofundamento das práticas que respeitam à gestão vertical do currículo, em particular o tratamento de conteúdos, com vista a facilitar a articulação entre ciclos e a sequencialidade das aprendizagens;
- Supervisão pedagógica em sala de aula, enquanto estratégia de desenvolvimento profissional e de melhoria da qualidade do ensino;
- Implementação de modalidades de apoio aos alunos com mais capacidades, com vista a explorar as suas potencialidades e atingir níveis de excelência no seu desempenho;
- Rentabilização dos recursos tecnológicos existentes no Agrupamento, de forma a potenciar o desenvolvimento das aprendizagens;
- Reforço da articulação na implementação dos diferentes planos de melhoria, com a finalidade de potenciar o impacto da autoavaliação enquanto processo sistemático, generalizado e sustentável de desenvolvimento do Agrupamento.

08-05-2014

A Equipa de Avaliação Externa: Carlos Barreira, Fernando Vasconcelos e José Lebre

Concordo. À consideração do Senhor  
Secretário de Estado do Ensino e da  
Administração Escolar, para homologação.  
A Subinspetora-Geral da Educação e Ciência

**Homologo.**  
**O Secretário de Estado do Ensino e da  
Administração Escolar**