

# AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS

Relatório  
Agrupamento de  
Escolas de Mourão

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 | SEC |
|--|-----|---------|---------|---------|-----|
| <b>Escola Básica de Mourão</b>         |     | •       | •       | •       |     |
| Escola Básica de Aldeia da Luz, Mourão | •   | •       |         |         |     |
| Escola Básica de Granja, Mourão        | •   | •       |         |         |     |
| Jardim de Infância de Mourão           | •   |         |         |         |     |

## 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 Mourão](#), realizada pela equipa de avaliação, na sequência da visita efetuada entre [23 e 26 de novembro de 2015](#). 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 apresentado no âmbito da  
**Avaliação Externa das Escolas 2015-2016** está disponível na [página da IGEC](#).

## 2 – CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

O Agrupamento de Escolas de Mourão localiza-se no concelho de Mourão, distrito de Évora. Com uma população que rondava os 2663 habitantes, aquando dos censos de 2011, o concelho apresenta uma baixa densidade populacional, contrariamente à taxa de envelhecimento.

O Agrupamento oferece a educação pré-escolar e o ensino básico, sendo constituído por um jardim de infância, duas escolas básicas, ambas com o 1.º ciclo e a educação pré-escolar, e pela Escola Básica de Mourão, com os 1.º, 2.º e 3.º ciclos (escola-sede). Integra o Programa Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP), desde 2012-2013, e foi avaliado no primeiro ciclo de avaliação externa das escolas, em fevereiro de 2010.

No ano letivo de 2015-2016, a população escolar totaliza 348 crianças e alunos, dos quais 77 frequentam a educação pré-escolar (três grupos), 111 o 1.º ciclo do ensino básico (sete turmas, incluindo uma com percursos curriculares alternativos), 54 o 2.º ciclo (três turmas), 90 o 3.º ciclo (cinco turmas) e 16 o Programa Integrado de Educação e Formação (PIEF) (uma turma).

Os alunos que frequentam o Agrupamento são praticamente todos de nacionalidade portuguesa, não tendo expressão a percentagem dos de nacionalidade estrangeira. No que concerne à ação social escolar, 29% não beneficiam de auxílios económicos e, no relativo às tecnologias de informação e comunicação, 39% possuem computador com ligação à internet. Quanto aos pais e encarregados de educação dos alunos, 2% desempenham atividades profissionais de nível superior e intermédio, embora se desconheça a profissão de 75%. No tocante às suas habilitações académicas, 16% detêm o ensino secundário e 4% formação superior.

Dos 52 docentes que exercem funções no Agrupamento, 75% fazem parte dos quadros. Em relação aos 25 trabalhadores não docentes, 77% têm 10 ou mais anos de serviço.

No ano letivo de 2013-2014, para o qual há referentes calculados, disponibilizados pela Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, os valores das variáveis de contexto do Agrupamento, quando comparados com os das outras escolas públicas, são desfavoráveis, colocando-o entre os mais desfavorecidos. Salienta-se, em particular, a percentagem de alunos que não beneficiam dos auxílios económicos da ação social escolar, a média do número de anos da habilitação dos pais e das mães, a percentagem de docentes do quadro nos 2.º e 3.º ciclos e a idade média dos alunos.

## 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*

A melhoria dos resultados escolares consubstancia uma das prioridades da política educativa do Agrupamento. Atento à importância da monitorização dos mesmos para a regulação do processo educativo e considerando-os fundamentais para a sustentação das áreas de ação definidas, a sua análise ocorre de forma sistemática e regular no conselho pedagógico, nos departamentos curriculares e nos conselhos de turma. Neste sentido, o apoio à melhoria das aprendizagens constitui um dos eixos de intervenção do plano elaborado no âmbito do Programa TEIP.

Analisados os resultados académicos no quadriénio 2010-2011 a 2013-2014, para o qual existem indicadores contextualizados, o Agrupamento, quando comparado com outros com valores análogos nas variáveis de contexto, apresenta resultados globalmente em linha com os valores esperados. Destaca-se a melhoria observada, sobretudo nos 2.º e 3.º ciclos, com a maioria dos indicadores com resultados acima dos valores esperados, nos dois últimos anos letivos.

Numa análise mais específica, constata-se que em 2013-2014 as taxas de conclusão do 4.º e do 9.º ano de escolaridade se situaram acima dos valores esperados, enquanto a do 6.º ano ficou aquém do esperado. Nas provas de avaliação externa de português e de matemática, as percentagens de classificações positivas também se situaram acima dos valores esperados nos três ciclos, exceto em matemática no 4.º ano, que ficou aquém do esperado.

Estes dados evidenciam uma tendência de melhoria ao longo do quadriénio em análise, atendendo a que o ano de 2011-2012 foi aquele em que os resultados académicos do Agrupamento ficaram maioritariamente aquém do esperado, em particular nos 2.º e 3.º ciclos, e consolidam os bons resultados obtidos em 2012-2013. Ainda assim, merecem particular atenção os desempenhos dos alunos nas provas finais de matemática do 4.º ano e a taxa de conclusão do 6.º ano, que persistem aquém dos valores esperados, e requerem a adoção de medidas específicas de melhoria. Entende-se, pois, que foi superado o ponto fraco identificado na avaliação externa anterior, o qual registava “a discrepância entre os resultados da avaliação interna e os das provas de aferição, no 1.º ciclo”.

Na educação pré-escolar, a avaliação das aprendizagens das crianças é de natureza qualitativa e tem por base as metas de aprendizagem e as orientações curriculares. É utilizada para tal uma *ficha de observação-avaliação das capacidades/aprendizagens*, elaborada conjuntamente em departamento curricular, que permite efetuar o registo e a monitorização das aprendizagens realizadas pelas crianças ao longo de cada ano e da qual é dado conhecimento aos encarregados de educação.

O abandono escolar, que no 1.º ciclo é nulo desde 2010 e nos restantes ciclos residual, tem merecido por parte do Agrupamento a maior atenção, com a adoção de medidas, com vista à sua erradicação.

### *RESULTADOS SOCIAIS*

O Agrupamento procura desenvolver uma cultura de inclusão e de participação de toda a comunidade escolar. Os delegados de turma, os representantes dos encarregados de educação e a comissão de finalistas constituem-se como elementos importantes no incentivo à participação nos eventos e projetos, onde se destacam a *Feira dos Produtos*, *Biblioteca Escolar Anda na Rua/Aqui há Gato*, *Corta-Mato Escolar*, *Festa de Natal*, *torneios desportivos*, *Curso Carnavalesco*, *Semana Cultural*, entre outros. Porém, poucas são as atividades da iniciativa dos alunos, da mesma forma que são diminutas as responsabilidades que lhes estão adstritas. Estas decorrem das tarefas em sala de aula e do desempenho do cargo de delegado e de subdelegado de turma.

Os documentos estruturantes do Agrupamento, ainda que divulgados e do conhecimento da generalidade da comunidade, não contaram com a participação de alunos, encarregados de educação e pessoal não docente, com exceção dos que têm assento nos diferentes órgãos onde aqueles foram concebidos e aprovados. O diretor de turma representa o principal elo de ligação dos alunos às equipas pedagógicas e à direção, através do qual são auscultados e propõem algumas sugestões sobre o funcionamento e organização do Agrupamento. Como tal, considera-se que não foi superado o ponto fraco identificado na avaliação externa anterior, que assinalava “o fraco envolvimento dos alunos e dos encarregados de educação, na conceção dos documentos estruturantes”.

A difusão dos regulamentos e do código de conduta por toda a comunidade e a conseqüente apropriação das regras que deles emergem são assumidas como fatores promotores de um adequado clima de escola,

a que não é indiferente a recetividade da direção relativamente às solicitações e a algumas opiniões manifestadas.

As situações de indisciplina são pouco frequentes e não ultrapassam os meros episódios de pequena perturbação, resolvidos nem sempre com a prontidão esperada. Não obstante, os docentes e os diretores de turma estão atentos e numa perspetiva integrada abordam as questões da interação social e da importância do cumprimento de regras.

É fomentada a participação em atividades de caráter social como sejam: a *Escola Solidária*, Operação Nariz Vermelho, Pirilampo Mágico, Dia do Pijama, recolha de tampinhas, cabazes de Natal, Projeto Agir, promovendo dessa forma o desenvolvimento de um espírito solidário e o fortalecimento dos laços de interação com a comunidade, em particular dos seus setores mais carenciados.

O Agrupamento passou, nos últimos anos, a acompanhar formalmente o percurso dos alunos após a conclusão do 9.º ano, analisando o impacto da sua ação na trajetória escolar e profissional dos estudantes. É aqui salientado o efeito do curso vocacional de ensino secundário, em 2013-2014, com reflexos na continuação de estudos por parte de alunos que estavam em risco de abandono da escolaridade, atingindo níveis superiores de formação.

### *RECONHECIMENTO DA COMUNIDADE*

Os alunos, os trabalhadores e os pais e encarregados de educação expressam, de um modo geral, satisfação relativamente ao funcionamento do Agrupamento, opinião traduzida pelo predomínio das opções de concordância nas respostas aos questionários aplicados no âmbito da presente avaliação externa. A abertura da escola ao exterior, o funcionamento dos serviços administrativos, o papel do diretor de turma na ligação com a família, a circulação da informação e o conhecimento das regras de comportamento são fatores destacados positivamente. Ao invés, a utilização do computador na sala de aula e o comportamento dos alunos são aspetos que registam menores índices de satisfação.

Reconhecendo a importância da valorização do empenho e do sucesso dos alunos, o Agrupamento, a par da instituição dos quadros de mérito e de valor, dá realce aos trabalhos realizados pelas crianças e alunos, com a sua divulgação por diversos meios (exposições, publicação no jornal escolar, programas de rádio, representações teatrais, entre outros).

As parcerias estabelecidas com a maioria das instituições e entidades públicas (Câmara Municipal de Mourão, Guarda Nacional Republicana – Escola Segura, Centro de Saúde de Mourão, Segurança Social) e empresas locais, com papel fundamental na formação em contexto de trabalho dos alunos dos cursos de educação e formação e vocacional, ministrados em anos anteriores, e da turma do PIEF, são um determinante de centralidade do Agrupamento na comunidade, que se traduz na partilha e potenciação de recursos.

A realização de alguns eventos emblemáticos (*Semana Cultural*, *Corso Carnavalesco*, por exemplo) e a dinamização regular de ações de sensibilização dirigidas à população local são mais um fator de integração na comunidade, que fomenta a articulação de sinergias no desenvolvimento social do concelho.

Em conclusão, a ação do Agrupamento tem produzido um impacto em linha com os valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. Apresenta uma maioria de pontos fortes nos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais eficazes. Tais fundamentos justificam a atribuição da classificação de **BOM** no domínio **Resultados**.

## 3.2 – PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

### *PLANEAMENTO E ARTICULAÇÃO*

A dimensão reduzida do Agrupamento representa uma dificuldade com que este se depara, a qual, embora não inviabilize a implementação de uma política educativa de qualidade, tem exigido da organização um esforço acrescido no determinar de formas de trabalho colaborativas, propiciadoras de uma gestão articulada não só dos currículos, mas de todas as medidas capazes de promover o sucesso escolar, dado que em alguns grupos de recrutamento existe apenas um docente por cada ciclo de estudos.

Nesta vertente, os departamentos curriculares constituem-se como estruturas fundamentais, no seio dos quais se procede à elaboração das planificações de longo e médio prazo, à definição dos critérios de avaliação, à produção de alguns materiais de ensino e de aprendizagem, à análise dos resultados escolares, bem como à verificação do cumprimento dos programas, não obstante parte destas competências não serem exercidas em grande grupo. Assim, o trabalho por ano de escolaridade ou por grupo de recrutamento, face ao número de docentes em exercício de funções, torna-se relevante, em especial na construção de instrumentos de avaliação, na definição de estratégias de ensino e no debate de conceções metodológicas e didáticas.

Constata-se um reforço da ligação entre alguns dos níveis de educação e ensino, nomeadamente entre a educação pré-escolar e o 1.º ciclo e entre este e o 2.º ciclo. O conhecimento mútuo do que são as orientações curriculares e os vários programas de estudo permitiu o fortalecimento da articulação horizontal, em que o *Projeto Pontes* sobressai ao fomentar a aproximação entre docentes de diferentes níveis e a partilha de espaços comuns de atuação (sala de aula) e ao garantir uma maior sequencialidade das aprendizagens. Para além destas ações, a interdisciplinaridade ganha consistência nos conselhos de turma, onde se procede de forma mais sustentada à convergência entre todas as áreas disciplinares, e ainda nos departamentos curriculares, com incidência na construção do plano anual de atividades. Este documento, a par do plano de estudos e desenvolvimento do currículo e dos planos de grupo/turma, é o suporte da ação educativa definida para o Agrupamento, em estreita consonância com os objetivos estabelecidos no projeto educativo. Num meio marcado pela ruralidade, todos os documentos estabelecem esta aproximação ao contexto local.

Os planos de grupo/turma, concebidos como elemento de registo do percurso da turma, nem sempre cumprem tal propósito, pela forma lata das informações neles contidas, e, primordialmente, devido à existência de reuniões formais de passagem de informação, ocorridas no início e no final de cada ano letivo, e de canais informais de comunicação, só possíveis pelo reduzido corpo docente. Este é, aliás, um aspeto fulcral para a existência de um conhecimento tão preciso sobre a realidade das turmas e de alunos em particular, partilhado por todos os docentes, técnicos e diretores de turma.

Com dados referentes à caracterização dos grupos e das turmas, à evolução das aprendizagens das crianças, ao aproveitamento dos alunos, aos apoios educativos ministrados e às estratégias aplicadas, os planos de grupo/turma incidem sobretudo na avaliação diagnóstica, explanando os domínios de intervenção identificados. Esta modalidade avaliativa assume lugar de destaque na sinalização de problemáticas e na determinação de medidas de promoção do sucesso. Desta forma, contribui, em paralelo com a avaliação formativa, para a regulação do processo de ensino e de aprendizagem.

### *PRÁTICAS DE ENSINO*

Atendendo ao conhecimento que detêm acerca dos percursos educativos e académicos dos grupos e das turmas e de alguns alunos, os docentes ajustam as planificações elaboradas ao nível dos departamentos curriculares, numa perspetiva de adequação das atividades educativas às capacidades e aos ritmos de aprendizagem das crianças e dos alunos. O Agrupamento tem vindo a estabelecer estratégias



inovadoras de apoio, centradas na ação do docente em sala de aula e numa maior uniformização de procedimentos e de abordagens, sendo valorizada uma dinâmica global em detrimento de medidas pontuais para superação de dificuldades.

Como tal, as práticas de diferenciação pedagógica passam não só por uma maior individualização e adequação do ensino pelo docente titular, mas também pela implementação de grupos de homogeneidade relativa, ao nível do 2.º ano de escolaridade, numa continuidade do que foi o Projeto Fénix – Mais Sucesso e do *Projeto Pontes*, em que uma educadora e docentes de matemática e de português do 2.º ciclo trabalham algumas horas por semana em parceria com os docentes titulares de turma, respetivamente, do 1.º e do 4.º ano da Escola Básica de Mourão. Acrescem como estratégias promotoras de sucesso a coadjuvação, mormente nas disciplinas de matemática, português e inglês, e o apoio educativo.

Por outro lado, a criação de cursos de educação e formação e vocacionais de nível secundário, em anos anteriores, e a atual constituição de uma turma com percursos curriculares alternativos e outra do PIEF inserem-se numa política de adequação da oferta formativa às necessidades do público, contribuindo sobremaneira para a diminuição do absentismo e do abandono escolar e para a integração dos alunos da comunidade cigana.

Há pois um aliar da exigência ao incentivo à melhoria, patente na implementação de testes intermédios e na aplicação de critérios comuns de classificação e correção, bem como no estímulo e valorização das ações dos alunos, nomeadamente através da divulgação das suas produções e da criação de ambientes favoráveis às aprendizagens. Deste modo, a biblioteca escolar encerra um dos espaços privilegiados de aprendizagem. Com um plano de atividades próprio, este enquadra-se no que são as metas e os objetivos do projeto educativo, proporcionando práticas dirigidas a todos os níveis de educação e ensino, potenciadoras das aprendizagens e com reflexos ao nível dos desempenhos académicos, muitas em articulação com os departamentos curriculares, exceto o de Ciências Exatas, com o qual ainda não foi possível articular ações conjuntas. Assim, é desencadeado um trabalho direto com as turmas, numa vertente oficial, com atividades de leitura, escrita e gramática. Neste aspeto da diversificação dos contextos de educação e ensino para além da sala de aula, integra-se o *Gabinete de Apoio ao Aluno*, numa dinâmica mais de desenvolvimento social.

O investimento do Agrupamento na descoberta das respostas mais ajustadas às necessidades dos seus utentes é bem patente no modo como é desencadeada a intervenção junto dos alunos com necessidades educativas especiais. Recorrendo a equipas multidisciplinares, em que intervêm docentes e técnicos, todo o procedimento de referenciação, avaliação especializada, elaboração dos documentos, nomeadamente do programa educativo individual, implementação de apoios específicos, avaliação e reformulação das medidas aplicadas decorre de forma articulada, com a presença dos elementos do núcleo de educação especial nos conselhos de turma e, por vezes, nas reuniões de departamento curricular. Cientes da necessidade de rentabilização dos recursos existentes, em concreto de instituições locais, o Agrupamento tem estabelecido parcerias com vista ao desenvolvimento de competências específicas dos alunos com necessidades educativas especiais, em particular ao nível dos currículos específicos individuais e dos planos individuais de transição.

O Agrupamento tem vindo a apostar numa valorização mais efetiva da dimensão experimental, tendo, inclusive, adaptado duas salas de aula a laboratórios, procurando o seu incremento, visível na forma sequencial e sistemática com que é realizado trabalho laboratorial na área das ciências. A este nível, a educação pré-escolar e o 1.º ciclo continuam a exigir um maior empenho na prossecução deste objetivo. De igual modo, a utilização de metodologias que envolvam ativamente os alunos em tarefas de pesquisa e de resolução de problemas fazem parte da dinâmica de algumas aulas de matemática e de ciências, sendo uma realidade mais regular nas turmas do PIEF e com percursos curriculares alternativos, nomeadamente na componente vocacional. Já a dimensão artística tem expressão nas atividades curriculares e nas de enriquecimento do currículo, com a participação em iniciativas, projetos e



encontros, de que são exemplo: o *Grupo Coral Alentejano*, o *Concurso Recicloarte*, o *Clube de Teatro*, a exposição de trabalhos dos alunos, no âmbito das várias disciplinas e da biblioteca escolar, o Desporto Escolar e as atividades de enriquecimento curricular do 1.º ciclo, que incidem na música, nas artes e na valorização do património material e imaterial, através da criação do *Clube Mourisco*.

Todos os recursos existentes, tanto humanos como materiais, são colocados à disposição das crianças e dos alunos, na perspetiva da melhoria das suas aprendizagens. Daí o apetrechamento da generalidade dos espaços educativos, especificamente das salas de aula, com quadros interativos, videoprojetores, computadores e ligação à internet. No plano de estudos e desenvolvimento do currículo estão definidas medidas consistentes para ocupação plena dos alunos, da mesma forma que está previsto o completamento do horário de docentes com componentes de reforço curricular.

Ainda não estão instituídos mecanismos formais de supervisão e acompanhamento da prática letiva, mormente como forma de desenvolvimento profissional. Esta competência encontra-se em grande medida adstrita aos coordenadores de departamento curricular e passa, quase exclusivamente, pela análise das planificações, pela monitorização do cumprimento dos programas e pela discussão dos resultados académicos alcançados. No entanto, a implementação de medidas como a coadjuvação e o *Projeto Pontes* tem vindo a potenciar uma aproximação entre pares e a discussão sobre práticas pedagógicas. Ao nível do departamento do 1.º ciclo, está a ser equacionada esta possibilidade, numa intencionalidade de partilha e reflexão.

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

A monitorização interna das atividades do Agrupamento representa, cada vez mais, uma dinâmica sustentada de regulação dos processos educativos, não só ao nível do desenvolvimento do currículo mas também no que respeita à eficácia das medidas de promoção do sucesso escolar, para a qual tem contribuído a avaliação do projeto TEIP, que tem como um dos eixos do plano de melhoria as aprendizagens escolares. A análise regular dos resultados académicos, em sede de conselho de turma, de departamento curricular e de conselho pedagógico, suporta a tomada de decisão no referente à implementação de estratégias de superação de dificuldades e de reforço e complemento curricular, bem como à distribuição dos recursos.

A reformulação e a adequação das planificações às características próprias das turmas e dos alunos determinam, em sede de conselho de turma, a definição de abordagens diferenciadas, seja em termos de transmissão de conhecimentos, de formas e modos de avaliação ou de aplicação de apoios. As medidas implementadas concorrem para a diversificação dos planos de intervenção, ajustando as respostas às necessidades concretas dos alunos. Assim, surgem aulas de apoio, salas de estudo, *hora de estudo*, coadjuvação, grupos de homogeneidade relativa, aulas de reforço direcionadas para a preparação das provas finais nacionais e o *Projeto Pontes*, cujo impacto tem sido avaliado.

Sem prejuízo da importância da avaliação sumativa, com base na qual são tratados, por período, os resultados alcançados por disciplina, ano de escolaridade e turma, a avaliação formativa ocupa lugar de destaque pela sua sistematicidade na recolha de informação acerca dos desempenhos, numa abordagem micro que permite a regulação do processo educativo e a transmissão de informação precisa e atempada aos encarregados de educação e a todos os agentes envolvidos. Os critérios de avaliação fazem parte dos dados amplamente divulgados, o que enforma de maior transparência todo o processo avaliativo. Por outro lado, a elaboração conjunta de alguns instrumentos de avaliação, bem como a definição de critérios de correção e classificação comuns e de critérios de avaliação gerais e específicos uniformizados conferem-lhe maior fiabilidade e validade.

O Agrupamento identifica com clareza os fatores que condicionam o abandono escolar, praticamente circunscrito aos alunos da comunidade cigana. Nesta medida, o alargamento e a diversificação da oferta educativa e a sinalização e implementação de planos de acompanhamento pedagógico para alunos em

risco têm sido medidas implementadas e entendidas como fulcrais na eliminação e prevenção do abandono e da desistência. A criação de um curso vocacional de nível secundário de Agricultura de Regadio permitiu cativar os alunos que já estavam fora da escolaridade a prosseguir a sua formação, numa área de implantação local e de rentabilização das características do meio.

Em conclusão, a ação do Agrupamento tem produzido um impacto em linha com os valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. Apresenta uma maioria de pontos fortes nos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais eficazes o que justifica a atribuição da classificação de **BOM** no domínio **Prestação do Serviço Educativo**.

### 3.3 – LIDERANÇA E GESTÃO

#### *LIDERANÇA*

A visão e o planeamento estão explicitados no projeto educativo do Agrupamento, concebido no duplo pressuposto de *tirar partido de todas as suas potencialidades* e de vir a alcançar a *identificação e o reconhecimento necessários*. Documento de planificação estratégica da ação educativa por excelência, com uma concretização, a longo prazo, reconhece como grande missão ser uma escola inclusiva, aberta, inovadora e solidária. Identificadas as problemáticas com que se depara, o Agrupamento estabeleceu um conjunto de objetivos e iniciativas para a sua superação, assentes na promoção do sucesso escolar, na diminuição do abandono e do absentismo, no combate à indisciplina, no otimizar da gestão e da organização, na adequação das práticas pedagógicas, na garantia da higiene, segurança e bem-estar, no envolvimento dos encarregados de educação no processo educativo e na integração na comunidade local.

Daqui decorre o plano de melhoria elaborado no âmbito do Programa TEIP, consubstanciado em quatro eixos de intervenção: *Apoio à melhoria das aprendizagens; Prevenção do abandono; Organização e Gestão; Relação Escola-Famílias-Comunidade e Parcerias*. Os documentos de orientação educativa, designadamente, o regulamento interno e os planos anual e plurianual de atividades, articulam-se entre si e são coerentes com os objetivos elencados no projeto educativo.

O conselho geral, enquanto órgão de direção estratégica, acompanha regularmente a ação dos outros órgãos e os resultados do Agrupamento. A liderança está centrada na equipa de direção e com maior propriedade na pessoa do diretor, apesar da vontade expressa em fomentar uma corresponsabilização dos órgãos e das estruturas de gestão intermédia, o que tem vindo a ser alcançado, mas cujo desempenho é afetado pela mobilidade do corpo docente. A ação do diretor é reconhecida e valorizada, sobretudo, pela confiança criada entre os membros da comunidade educativa e pelas interações que estabelece com o meio local. São várias as iniciativas destinadas à integração do pessoal docente e não docente, que não se restringem aos simples convívios, situando-se no seu envolvimento nas várias equipas de trabalho, com o intuito de valorização das competências, incentivo à participação, prevenção de eventuais conflitos e apropriação dos valores da instituição.

As especificidades do contexto determinaram um forte investimento na celebração de parcerias e protocolos com as entidades locais, designadamente com a Câmara Municipal de Mourão, as juntas de freguesia de Mourão, Granja e Luz, a Guarda Nacional Republicana e a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ), cujo empenho tem contribuído para uma maior diversidade das atividades propostas às crianças e aos alunos. O papel da câmara municipal sobressai, pela participação e pelo apoio às atividades escolares, mormente pela disponibilização de recursos materiais e financeiros (transportes, refeições e verbas, incluindo as destinadas a suplementos alimentares), pela dinamização das atividades de enriquecimento curricular do 1.º ciclo, pelo acolhimento de alunos com necessidades educativas especiais e pelo assegurar da componente de apoio à família na educação pré-escolar, de forma gratuita.

A realização destas parcerias e projetos de dimensão local e nacional é uma estratégia bem conseguida com impacto confirmado nas vivências das crianças e dos alunos, bem como no alargamento do âmbito das aprendizagens. Destacam-se o Projeto Educação para a Saúde (PES), o Plano Nacional de Leitura, os projetos *E-Twinning*, AGIR/Escola de Pais (1.º ciclo – comunidade cigana), *Pontes*, *Realce* (página *web* e *Facebook*) e o Intercâmbio Luso-Espanhol. De referir, também, a colaboração com a Segurança Social, os centros de saúde próximos, o Hospital do Espírito Santo, o Conselho de Desenvolvimento Local e Social (CDLS) e o Instituto de Apoio ao Desenvolvimento (ITAD), na mobilização de recursos e equipamentos fundamentais ao desenvolvimento da política educativa preconizada.

### *GESTÃO*

É manifesta a capacidade de organização revelada pela direção, gerindo da melhor forma os recursos físicos e humanos disponíveis e investindo numa relação de grande proximidade com toda a comunidade educativa. Procura que na gestão dos recursos humanos sejam garantidos os princípios de valorização e de reconhecimento das competências profissionais e pessoais, bem como o da continuidade pedagógica, apesar da mobilidade dos docentes dificultar a operacionalização desses critérios. Aspetos bem patentes na escolha dos diretores de turma e na formação das equipas pedagógicas, responsáveis pelas turmas com percursos curriculares alternativos e do PIEF. A integração dos novos profissionais tem um caráter fundamental e é efetuada nas diversas estruturas pelos respetivos coordenadores.

O atendimento prestado pelos serviços administrativos é bastante valorizado pela comunidade escolar, tal como o desempenho profissional dos assistentes operacionais é reconhecido pelos diferentes utentes. Tanto o encarregado operacional como a coordenadora técnica possuem pouca autonomia na gestão do pessoal, sendo esta da competência do diretor. A rotatividade de funções é uma característica organizacional, constatando-se que, entre os assistentes operacionais, a todos está atribuída mais do que uma tarefa, exercida com alternância semanal. Desta forma, pretende-se garantir o domínio de todas as funções pelo maior número de elementos, situação alargada aos assistentes técnicos, aos quais cabe mais do que uma área de ação.

A afetação dos recursos materiais é orientada com racionalidade e equilíbrio entre os vários estabelecimentos de educação e ensino e a utilização dos espaços é adequada ao desenvolvimento da ação educativa, evidenciado todos eles práticas de conservação. Salienta-se, no entanto, a falta de uma sala de convívio para os alunos, na escola-sede.

A constituição dos grupos e das turmas salvaguarda a heterogeneidade cultural e obedece, tal como a elaboração dos horários, a critérios definidos e aprovados pelos órgãos competentes. No entanto, a reduzida população escolar condiciona a constituição dos grupos e das turmas em respeito pelos critérios estipulados. Os horários dos alunos estão organizados de forma a potenciar a sua participação em atividades de enriquecimento do currículo e de apoio educativo, mesmo dos que são transportados.

A maioria dos trabalhadores considera ajustado o circuito de comunicação existente no Agrupamento, permitindo a divulgação de documentos estruturantes, das atividades e da informação em geral. Privilegiam-se os meios eletrónicos e os placards, embora os primeiros apresentem algumas limitações de utilização no caso dos assistentes operacionais e dos pais e encarregados de educação. Não obstante, toda a informação pertinente e urgente está disponível no átrio de entrada, sendo responsabilidade da funcionária do PBX a sua oportuna divulgação.

Não foi elaborado um plano de formação para pessoal docente e não docente, em função das necessidades diagnosticadas. Tem havido, todavia, algumas sessões de formação, dinamizadas pelos recursos internos, numa clara rentabilização das suas potencialidades, nomeadamente das técnicas do *Gabinete de Apoio ao Aluno*. No caso dos assistentes técnicos, estes têm beneficiado da formação disponibilizada pelas empresas fornecedoras dos programas informáticos.

## *AUTOAVALIAÇÃO E MELHORIA*

O Agrupamento tem vindo a desenvolver um trabalho gradual no âmbito da autoavaliação, iniciado no final do ano letivo de 2008-2009 (antecipando a anterior avaliação externa das escolas), com a nomeação de uma equipa, responsável pela construção dos primeiros instrumentos de recolha de dados. Vários ajustamentos nas equipas e novas reformulações desses instrumentos se seguiram desde então, designadamente, no tocante à elaboração dos questionários de satisfação aos utentes. Todos os anos, o processo de autoavaliação culmina com a elaboração de um relatório, que integra, por um lado, a síntese dos dados recolhidos, os pontos fortes e as áreas de melhoria resultantes da reflexão havida sobre os questionários e, por outro, as consequentes sugestões de melhoria, a partir das quais é elaborado o plano de melhoria.

Contudo, apreciado o relatório de 2015, o mesmo não inclui uma verdadeira interpretação dos resultados nem a formulação de juízos críticos/avaliativos, face à informação recolhida, passo fundamental para uma boa apreensão (e posterior divulgação) das soluções preconizadas e dos seus reflexos no sucesso de todos os alunos.

Apesar da existência de uma certa descontinuidade na constituição das equipas de autoavaliação, entrave à adoção de uma estratégia interventiva mais continuada e progressiva neste campo, a inserção do Agrupamento no Programa TEIP exige a realização sistemática de procedimentos de monitorização e de avaliação, como garantia do cumprimento das metas previstas no plano de melhoria preconizado. Para tal, os procedimentos de autoavaliação já implementados são base importante para a identificação de fragilidades e dos progressos alcançados, bem como para a redefinição anual das estratégias globais de promoção do sucesso escolar e de melhoria do funcionamento organizacional.

A consolidação da autoavaliação, enquanto processo mais organizado e instrumento de gestão do Agrupamento, numa perspetiva sistematizadora e articulada das práticas de autoavaliação, ainda não foi alcançada, constituindo, por isso, um desafio a prosseguir e a aprofundar.

Com esta situação considera-se que não foi totalmente ultrapassado o ponto fraco identificado na avaliação externa anterior, que assinalava “o incipiente processo de autoavaliação, com implicações na organização do serviço educativo”. Reforçando esta constatação, é de referir que, no presente ano letivo, a atual equipa de autoavaliação está numa fase inicial do seu trabalho, não dispondo por ora de um plano sistemático de intervenção.

Em conclusão, a ação do Agrupamento tem produzido um impacto em linha com os valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. Apresenta uma maioria de pontos fortes nos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais eficazes. Tais fundamentos justificam a atribuição da classificação de **BOM** no domínio **Liderança e Gestão**.

## **4 – PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA**

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

- A análise dos resultados académicos nos diversos órgãos e estruturas e a importância desta abordagem na determinação de medidas de promoção do sucesso, tendentes à melhoria e à sustentabilidade do progresso;
- O reconhecimento da comunidade educativa sobre o papel do Agrupamento na mobilização dos parceiros educativos para a concretização de projetos e atividades comuns que promovem o crescimento do meio local;

- O reforço da articulação inter e intradepartamental, patente no trabalho colaborativo dos docentes de diferentes níveis de educação e ensino, que garante um melhor conhecimento dos currículos e a sequencialidade das aprendizagens e potencia o sucesso das crianças e dos alunos;
- O acompanhamento dos alunos com necessidades educativas especiais, através de um conjunto de respostas asseguradas por profissionais e parceiros empenhados, com impacto nos desempenhos alcançados e no desenvolvimento de uma forte componente inclusiva;
- A definição de uma política de apoios educativos centrada no diagnóstico e na uniformização de procedimentos, sendo valorizada uma dinâmica global em detrimento de medidas pontuais para superação de dificuldades;
- A ação da liderança na gestão dos recursos internos e na promoção de parcerias com entidades externas, com efeitos positivos no serviço educativo prestado, na criação de oportunidades de aprendizagem para as crianças e para os alunos, no alargamento da oferta formativa e na imagem do Agrupamento no exterior.

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

- A implementação de um processo regular de auscultação dos alunos, do pessoal não docente e dos pais e encarregados de educação, de forma a promover o debate e a identificação das suas expectativas, no sentido de os envolver e corresponsabilizar nas decisões;
- A definição de mecanismos formais de acompanhamento e de supervisão da prática letiva, tendo em vista uma reflexão fundamentada sobre o trabalho em sala de aula, atendendo à melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem e ao desenvolvimento profissional;
- A consolidação de um processo sistemático e sustentado de autoavaliação, enquanto instrumento de autorregulação da política educativa do Agrupamento, com a produção de relatórios que evidenciem consistência ao nível da recolha, sistematização e análise de dados, de modo a potenciar as melhorias e a suportar as decisões tomadas.

21-03-2016

A Equipa de Avaliação Externa: Ana Maria Flor, Luís Murta, Maria da Conceição Ribeiro

Concordo.  
À consideração do Senhor Inspetor-Geral da  
Educação e Ciência, para homologação.  
A Chefe de Equipa Multidisciplinar da Área  
Territorial de Inspeção do Sul  
  
*Filomena Nunes Aldeias*  
2016-06-03

Homologo.  
**O Inspetor-Geral da Educação e Ciência**  
  
Por delegação de competências do Senhor Ministro da Educação  
nos termos do Despacho n.º 5477/2016, publicado no D.R. n.º 79,  
Série II, de 22 de abril de 2016