



Avaliação Externa das Escolas
Relatório de escola

Agrupamento de Escolas
de Grândola

Delegação Regional do Alentejo da IGE
Datas da visita: 25 a 29 de Novembro de 2010

I - 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 auto-avaliação e para a avaliação externa.

Após a realização de uma fase-piloto, da responsabilidade de um Grupo de Trabalho (Despacho Conjunto n.º 370/2006, de 3 de Maio), a Senhora Ministra da Educação incumbiu a Inspeção-Geral da Educação (IGE) de acolher e dar continuidade ao programa nacional de avaliação externa das escolas. Neste sentido, apoiando-se no modelo construído e na experiência adquirida durante a fase-piloto, a IGE está a desenvolver esta actividade, entretanto consignada como sua competência no Decreto Regulamentar n.º 81-B/2007, de 31 de Julho.

O presente relatório expressa os resultados da avaliação externa do Agrupamento de Escolas de Grândola realizada pela equipa de avaliação, na sequência visita efectuada entre 25 e 29 de Novembro de 2010.

Os capítulos do relatório - *Caracterização do Agrupamento*, *Conclusões da avaliação por domínio*, *Avaliação por factor* e *Considerações finais* - decorrem da análise dos documentos fundamentais do Agrupamento, da sua apresentação e da realização de entrevistas em painel.

Espera-se que o processo de avaliação externa fomente a auto-avaliação e resulte numa oportunidade de melhoria para o Agrupamento, constituindo este relatório um instrumento de reflexão e de debate. De facto, ao identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como oportunidades e constrangimentos, a avaliação externa oferece elementos para a construção ou o aperfeiçoamento de planos de 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 congratula-se com a atitude de colaboração demonstrada pelas pessoas com quem interagiu na preparação e no decurso da avaliação.

ESCALA DE AVALIAÇÃO

Níveis de classificação dos cinco domínios

MUITO BOM - Predominam os pontos fortes, evidenciando uma regulação sistemática, com base em procedimentos explícitos, generalizados e eficazes. Apesar de alguns aspectos menos conseguidos, a organização mobiliza-se para o aperfeiçoamento contínuo e a sua acção tem proporcionado um impacto muito forte na melhoria dos resultados dos alunos.

BOM - A escola revela bastantes pontos fortes decorrentes de uma acção intencional e frequente, com base em procedimentos explícitos e eficazes. As actuações positivas são a norma, mas decorrem muitas vezes do empenho e da iniciativa individuais. As acções desenvolvidas têm proporcionado um impacto forte na melhoria dos resultados dos alunos.

SUFICIENTE - Os pontos fortes e os pontos fracos equilibram-se, revelando uma acção com alguns aspectos positivos, mas pouco explícita e sistemática. As acções de aperfeiçoamento são pouco consistentes ao longo do tempo e envolvem áreas limitadas da escola. No entanto, essas acções têm um impacto positivo na melhoria dos resultados dos alunos.

INSUFICIENTE - Os pontos fracos sobrepõem-se aos pontos fortes. A escola não demonstra uma prática coerente e não desenvolve suficientes acções positivas e coesas. A capacidade interna de melhoria é reduzida, podendo existir alguns aspectos positivos, mas pouco relevantes para o desempenho global. As acções desenvolvidas têm proporcionado um impacto limitado na melhoria dos resultados dos alunos.

© texto integral deste relatório, bem como um eventual
contraditório apresentado pelo Agrupamento, será
oportunamente disponibilizado no site da IGE na área

Avaliação Externa das Escolas 2010-2011

II - CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

O Agrupamento de Escolas de Grândola (AEG) situa-se no concelho que lhe dá o nome, no distrito de Setúbal e faz parte da sub-região do Alentejo Litoral, NUT III. A população residente ronda os 15 mil habitantes, distribuídos pelas freguesias de Grândola, Azinheira dos Barros e S. Mamede do Sádão, Melides, Carvalhal e Santa Margarida da Serra. Segundo os Censos de 2001, 13% da população activa insere-se no sector primário, 24% no secundário e 63% no terciário. O município apresenta um grande potencial de desenvolvimento, em virtude da dimensão da sua costa e do território rural e florestal, o que poderá possibilitar o crescimento dos índices de empregabilidade e a fixação de população.

Este Agrupamento é constituído por uma escola básica integrada, em que está sediado, três escolas básicas com 1.º ciclo (EB1), três jardins-de-infância (JI) e seis EB1/JI. Serve uma população escolar de 1497 alunos, 280 dos quais frequentam a educação pré-escolar, 586 o 1.º ciclo, 283 o 2.º, 247 o 3.º, 26 os cursos de educação e formação (CEF), 15 a educação e formação de adultos (EFA) e 60 formações modulares, no Estabelecimento Prisional de Pinheiro da Cruz. Na Escola-Sede, funciona uma Unidade de Apoio Especializado para a Educação de Alunos com Multideficiência.

Beneficiam de auxílios económicos, no âmbito da Acção Social Escolar, cerca de 54% dos alunos, 33% no escalão A e 20,5% no B. Dos discentes, 63 têm naturalidade estrangeira. Dispõem de computador 65% e 54% acedem à internet. A maioria dos pais (64%) tem como habilitação o ensino básico (17,3% o 1.º ciclo, 23,4% o 2.º e 23,2% o 3.º) e integram-se nas seguintes categorias profissionais: "Pessoal dos Serviços Directos e Particulares, de Protecção e Segurança" (17%); "Operários, Artífices e Trabalhadores Similares das Indústrias Extractivas e da Construção Civil" (8%); e "Trabalhadores Não Qualificados dos Serviços e Comércio" (7%).

O serviço educativo é garantido por 131 docentes, 72% do Quadro do Agrupamento, 18% do Quadro de Zona Pedagógica e 10% de Contratados. O pessoal não docente, em exercício de funções, é tutelado pela Câmara Municipal de Grândola, com que foi celebrado um contrato de execução. Os 93 trabalhadores distribuem-se por assistentes operacionais (44), técnicos (9) e por técnicos/professores das actividades da Componente de Apoio à Família (15) e de Enriquecimento Curricular (25).

III - CONCLUSÕES DA AVALIAÇÃO POR DOMÍNIO

1. Resultados

SUFICIENTE

A informação sobre os resultados académicos tem sido recolhida de forma intencional e sistemática. A sua análise e reflexão prendem-se com a evolução dos resultados e as médias nacionais. Nos três ciclos do ensino básico, as taxas de sucesso situam-se, em geral, abaixo da média nacional. A preocupação dos diferentes órgãos e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica com os resultados, expressa no Projecto Educativo, levou a que o Agrupamento tenha procedido à criação de equipas de docentes, dos diferentes ciclos, para a identificação dos pontos fortes e fracos dos alunos nas provas de aferição e nos exames nacionais do ensino básico, com o objectivo de assinalar as competências menos consolidadas, e estabelecido um protocolo, ao nível do Programa de Avaliação de Escolas.

O Agrupamento tem incentivado a participação e a formação cívica dos alunos, um dos vectores estratégicos das diversas acções levadas a cabo e já com consequências no comportamento dos alunos. Embora no ano lectivo transacto tenham ocorrido algumas situações graves de indisciplina, no presente, estas são residuais. As expectativas dos discentes e das famílias não se revelam uniformes, havendo quem, em percentagem elevada, não reconheça a escola como garante do futuro e quem participe activamente em todas as iniciativas. Porém, há um esforço concertado dos vários intervenientes junto dos pais, na tentativa de os sensibilizar para a importância das aprendizagens escolares.

2. Prestação do serviço educativo

BOM

Em função das orientações enunciadas no Projecto Educativo e no Projecto Curricular de Agrupamento, as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica valorizam a gestão conjunta dos programas e das Orientações Curriculares e procuram assegurar, ainda que de modo incipiente, a sequencialidade e a articulação vertical do currículo. O trabalho colaborativo entre docentes viabiliza a troca pontual de materiais e

de experiências. Não existe observação da prática lectiva em sala de aula, como estratégia formativa e promotora de crescimento profissional e da qualidade do sucesso.

Estão definidas estratégias para os alunos com necessidades educativas especiais de carácter permanente e a Escola-Sede possui uma Unidade de Apoio Especializado para a Educação de Alunos com Multideficiência. O apoio educativo, a coadjuvância, as “extracções” e a TurmaMais são algumas das medidas disponibilizadas para dar resposta aos alunos com dificuldade nas aprendizagens. A oferta educativa potencia as aprendizagens em várias áreas e compreende iniciativas que integram componentes sociais, culturais, experimentais e artísticas, nas actividades de enriquecimento, nos clubes, nos projectos e nas visitas de estudo.

3. Organização e gestão escolar

BOM

O Projecto Educativo e os restantes documentos estruturantes constituem referenciais da acção do Agrupamento. O planeamento do ano lectivo, a gestão do tempo escolar, a distribuição de tarefas e a calendarização de actividades, aos quais subjazem critérios pedagógicos, são realizados, a tempo, pela direcção, o que é confirmado pela comunidade escolar. Os docentes, colocados pela primeira vez, são recebidos pelo Director e é-lhes entregue um *Manual de Acolhimento*, contendo a informação considerada como a mais relevante do ano lectivo anterior e as grandes linhas orientadoras para o ano em causa. O plano interno de formação está organizado por fases e pretende dar resposta às necessidades formativas, do pessoal docente e não docente, diagnosticadas nas diferentes estruturas da organização escolar. Estão, assim, previstas acções destinadas aos directores de turma e a outros professores, bem como aos assistentes operacionais, para além de estes comparecerem nas sessões de trabalho de análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), tal como os serviços administrativos. Na óptica da direcção, corroborada pelos encarregados de educação, os assistentes operacionais são em número insuficiente, obrigando a recorrer ao Centro de Emprego de Alcácer do Sal e à colocação temporária de pessoal, sem o perfil adequado às funções a desempenhar. Em algumas instalações escolares, não existem espaços específicos para o desenvolvimento de actividades das áreas das expressões e do ensino experimental e para o serviço de refeições. A Escola-Sede não possui plano de emergência, instrumento que, por outro lado, ainda não foi testado nos restantes estabelecimentos, situação que já foi alvo de debate no Conselho Geral e que aguarda solução. O Director elaborou o Orçamento, de acordo com as linhas orientadoras emanadas do Conselho Geral.

A recente Associação de Pais e Encarregados de Educação reúne mensalmente com o Director, com o intuito de expor e de submeter à reflexão os problemas identificados. Os encarregados de educação têm uma imagem positiva do estabelecimento, manifestam agrado pelo acompanhamento prestado aos seus educandos, pela participação nas reuniões e pela facilidade de comunicação com o Director, com os directores de turma e com os docentes. As práticas de inclusão e de acompanhamento às crianças/alunos são estimuladas, a par da obtenção de apoios e da celebração de parcerias, tendo em vista a procura de soluções mais adequadas.

4. Liderança

MUITO BOM

O Projecto Educativo, elaborado para o triénio 2010-2011 a 2012-2013, estabelece objectivos, metas quantificáveis, indicadores de medida, calendarização e estratégias de actuação prioritárias. A capacidade de liderança, por parte do Director, numa linha de indução de procedimentos e de reforço organizacional são salientadas pela comunidade escolar.

O Agrupamento evidencia abertura à mudança, que se reflecte na atitude inovadora como tem resolvido todas as questões que se lhe deparam. Com o objectivo de articular respostas e de prestar um serviço educativo de qualidade, celebrou protocolos com entidades em diferentes campos. Visando o aumento da eficácia das acções e da qualidade dos resultados, estabeleceu um protocolo com a Fundação Manuel Leão, na esfera da auto-avaliação. As instituições envolvidas constituem um elo indispensável para o bom funcionamento de todas as actividades, em especial, no que toca à Componente de Apoio à Família e às Actividades de Enriquecimento Curricular, aos transportes escolares e à cedência e à utilização de espaços e de equipamentos, além de assegurarem o enquadramento da dimensão prática dos CEF e dos EFA.

5. Capacidade de auto-regulação e melhoria do Agrupamento

BOM

A auto-avaliação tem vindo a ser implementada por equipas, criadas para o efeito com o envolvimento dos vários profissionais, permitiu tomar decisões em áreas diferenciadas e desenvolver acções consequentes,

designadamente, na organização e na prestação do serviço educativo, no desenvolvimento cívico dos alunos e nos resultados educativos, sobretudo, no que respeita à monitorização das competências de aprendizagem. As acções de auto-avaliação interna, conjugadas com o Programa de Avaliação de Escolas – AVES, denotam uma intencionalidade de melhoria. Existe uma clara coerência entre a auto-avaliação, a valorização dos recursos e dos processos estratégicos, expressa nos documentos de planeamento. O investimento nos domínios organizacional e do sucesso educativo demonstra que o Agrupamento tem capacidade para pôr em prática uma estratégia de avaliação, que visa, em detalhe ou globalmente, melhorar o seu desempenho.

IV - AVALIAÇÃO POR FACTOR

1. Resultados

1.1 Sucesso académico

O Agrupamento, com a actual direcção, passou a efectuar uma análise sistemática dos resultados académicos, apoiada em vários indicadores de sucesso, nas reuniões de departamento curricular, de equipas educativas, de grupo de recrutamento e de Conselho Pedagógico, fazendo a distinção entre sucesso real (quando o aluno transita de ano sem níveis negativos a qualquer disciplina ou área curricular não disciplinar) e aprovação. Os relatórios trimestrais e anuais daí resultantes são levados ao Conselho Geral, na perspectiva da prestação de contas.

A evolução das aprendizagens na educação pré-escolar é objecto de registos diferenciados, em função da faixa etária das crianças. No início do ano, os educadores promovem a avaliação diagnóstica que sustenta a elaboração do projecto curricular de grupo. Em cada trimestre, os encarregados de educação tomam conhecimento do percurso realizado pelos seus educandos.

No ano lectivo 2009/2010, a taxa de transição/conclusão, no 4.º ano de escolaridade, situou-se nos 93,2%, no 6.º ano nos 92,9% e, no 9.º ano nos 73,4%. É no 3.º ciclo, nos 7.º (78,7%) e 9.º anos, que estas percentagens se mostram mais baixas.

No que referente às provas de aferição de 4.º e de 6.º ano, no último triénio, as percentagens de níveis de classificação positiva (Muito Bom, Bom e Satisfaz), encontram-se, em geral, abaixo da média nacional. Assim, no 4.º ano, em Língua Portuguesa, os valores percentuais foram de 86,6%; 90,5% e de 88,4%, contra os 89,5%; 90,2% e de 91,6% nacionais. Em Matemática, apenas atingiram 82,1%; 86,4% e 83,1% e a nível nacional 90,8%; 88,1% e 88,9%. Quanto às de 6.º ano, em Língua Portuguesa (92,9%; 87,3% e 82,8%), os resultados obtidos posicionaram-se, mais uma vez, abaixo dos nacionais (93,4%; 88,4% e 88,4%), tal como em Matemática (65,2%; 66,6% e 64,4%), por oposição aos nacionais (81,8%; 78,7% e 77%), em que sobressai o decréscimo das classificações positivas e se acentua a discrepância na comparação. Regista-se, ainda, em 2009 e 2010, uma diminuição, da taxa de sucesso, do 1.º para o 2.º ciclo, em Língua Portuguesa e em Matemática, sendo este decréscimo mais acentuado nesta última disciplina. Nos exames nacionais do ensino básico, em Língua Portuguesa, as classificações alcançadas têm vindo a coincidir, nos últimos dois anos, com os valores nacionais (3,0; 3,0), tendo-lhes sido inferiores, em 2008 (2,9; 3,3). Somente em 2009 é que a média interna do exame de Matemática foi igual à nacional (3,0; 3,0), uma vez que, em 2008 (2,6; 2,9) e em 2010 (2,2; 2,8), foi mais baixa.

A preocupação de todos os intervenientes com os resultados, patente no Projecto Educativo (PE), levou à criação de equipas de docentes, dos diferentes ciclos, para identificação dos pontos fortes e fracos revelados pelos alunos nas provas de aferição e de exame, com o objectivo de assinalar as competências menos consolidadas e de comparar as classificações internas com as externas. Para contextualizar os baixos resultados dos alunos, no ano lectivo transacto, foi estabelecido um protocolo com a Fundação Manuel Leão, ao nível do Programa de Avaliação de Escolas – AVES -, que incidiu sobre os 7.º e 9.º anos, colaboração alargada, no presente ano, ao 2.º ciclo do ensino básico. O Programa acompanhou as aprendizagens nas disciplinas de Língua Portuguesa, Inglês, História, Ciências Naturais e de Matemática, avaliou as competências metacognitivas, as estratégias de aprendizagem e as atitudes. Também aqui, os resultados alcançados pelos alunos, nas disciplinas e nos anos em análise, foram inferiores aos das escolas do mesmo contexto, assim como aos da média das escolas envolvidas no Programa.

Das várias acções de combate ao insucesso escolar implementadas, já é conhecido algum do impacto do Programa Mais Sucesso Escolar - Projecto TurmaMais -, para o 8.º ano de escolaridade, nos resultados de

Língua Portuguesa, Matemática, Inglês e de Ciências Físico-Químicas, disciplinas contratualizadas, onde se conseguiu atingir as metas propostas. A sinalização precoce dos casos de absentismo, o alargamento da oferta formativa a cursos de educação e formação (CEF) e o trabalho de parceria com a Comissão de Protecção de Crianças e Jovens (CPCJ), foram os mecanismos adoptados na prevenção do abandono escolar que, no momento, é apenas residual.

1.2 Participação e desenvolvimento cívico

O desenvolvimento cívico assume-se como um vector importante da missão educativa do Agrupamento. Foi criado um roteiro próprio para a Formação Cívica e os directores de turma estimulam os estudantes a intervir nas acções organizadas, para que consolidem as competências sociais e os valores de cidadania, democracia, equidade, excelência, inovação e de justiça, descritos no PE. Os alunos mostram conhecer os documentos estruturantes da organização escolar e foram envolvidos na discussão de alguns projectos, na auto-avaliação do Agrupamento, designadamente através da resposta a diversos questionários e do recurso a um modelo de avaliação de análise SWOT (onde procuraram encontrar os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças do meio envolvente, que realizaram com o director de turma, em Formação Cívica) e na programação de actividades.

Apesar da inexistência de Associação de Estudantes, as propostas dos discentes são debatidas em assembleia de turma e de escola. As suas opiniões e contributos são considerados e encorajados pelos directores de turma e nas reuniões frequentes que têm com o Director. Participam em iniciativas que incentivam o espírito de solidariedade, como por exemplo, na recolha de bens e de produtos, que enviaram para a Região Autónoma da Madeira. Para estimular os alunos a alcançarem bons resultados escolares e a apropriarem-se de valores culturais que contribuam para a sua formação cívica e reforcem a sua consciência de cidadania, o Agrupamento instituiu, por ano de escolaridade, um Quadro de Mérito e de Valor, com quatro distinções: Quadro de Mérito Escolar, Desportivo, Artístico e Cívico.

1.3 Comportamento e disciplina

Os alunos conhecem bem as regras e cumprem-nas, de um modo geral. Estão elencadas no Regulamento Interno (RI) e expressas no *Manual de Acolhimento*, que lhes foi distribuído, no início do ano lectivo, e que também inclui as grandes linhas de funcionamento e de organização do Agrupamento. Este documento contém uma súmula de informação sobre os direitos e deveres dos alunos, as responsabilidades dos encarregados de educação, os critérios gerais de avaliação, o calendário escolar, os recursos humanos, a oferta educativa, os horários de funcionamento dos serviços e a composição dos órgãos de direcção, administração e gestão.

No ano lectivo transacto, verificaram-se algumas situações graves de indisciplina, que foram solucionadas com o recurso a um maior envolvimento das famílias, à aplicação de procedimentos disciplinares, à colaboração da Escola Segura e da CPCJ. As atitudes de incorrecção dos alunos, no presente ano lectivo, são residuais, existindo uma acção concertada de docentes e não docentes na monitorização dos comportamentos. Os incidentes que violem o estipulado no RI são relatados de imediato. Os casos pontuais de indisciplina são tratados pelo professor que os encaminha para o Gabinete de Mediação Escolar, onde uma Assistente Social estagiária reflecte com o aluno em causa sobre o comportamento manifestado. As ocorrências mais problemáticas são tratadas pelo director de turma, analisadas em conselho de turma e/ou pelo Director. As atitudes e os valores são ponderados na avaliação dos discentes. O Estatuto do Aluno é trabalhado na área de Formação Cívica.

1.4 Valorização e impacto das aprendizagens

O Director demonstra enorme atenção ao contexto sociocultural (médio-baixo) em que o Agrupamento se insere, garantindo, após auscultação dos diferentes órgãos e parceiros, as respostas adequadas às aspirações dos alunos e dos encarregados de educação, de que são prova os Percursos Curriculares Alternativos e os cursos CEF e EFA.

As expectativas das famílias e dos discentes revelam-se, em geral, baixas, havendo, no entanto, quem participe activamente em todas as iniciativas. Porém, há um esforço conjunto dos vários intervenientes, junto dos pais e dos alunos, na tentativa de os sensibilizar para a importância das aprendizagens escolares. A comunidade local,

presente no Conselho Geral, sublinha a necessidade de monitorização constante dos indicadores relativos às aprendizagens e à aferição do ensino prestado.

É privilegiada a Educação Musical, visto ser a disciplina de eleição de um grande número de crianças/alunos. As aprendizagens aqui realizadas são divulgadas a toda a população nos concertos de Natal, no Cine-Granadeiro, e de final de ano, no anfiteatro da Escola-Sede.

2. Prestação do serviço educativo

2.1 Articulação e sequencialidade

Em função das orientações expressas no Projecto Educativo e no Projecto Curricular de Agrupamento, as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica valorizam a gestão partilhada dos Programas e das Orientações Curriculares, asseguram, ainda que de modo incipiente, a sequencialidade e a articulação vertical do currículo, bem como a coordenação pedagógica entre as várias escolas (reunião mensal das coordenadoras de estabelecimento) e as diferentes disciplinas. A gestão programática é realizada nos grupos de recrutamento e nas equipas educativas. A articulação de conteúdos, de visitas de estudo, de estratégias de diferenciação pedagógica e de projectos, bem como a partilha de materiais e de experiências, embora com carácter pontual, tem lugar nos conselhos de turma e nos departamentos da educação pré-escolar e do 1.º ciclo. O correio electrónico é utilizado como um meio eficaz e facilitador do trabalho, em particular, dos docentes nos estabelecimentos mais afastados.

As educadoras e os professores titulares do 1.º ciclo planificam, de modo articulado, no âmbito de alguns projectos, designadamente *Eco-Escolas*, *Eco-pilhas*, *Depositrão*, *Bio-Hortas*, *Green Cork*, e das visitas de estudo e fazem reuniões para passagem de informação sobre os discentes. As crianças, acompanhadas das educadoras, estabelecem os primeiros contactos com o espaço sala/escola, quando visitam os colegas que transitaram para o 1.º ciclo. Na perspectiva de monitorizar as aprendizagens, os docentes titulares dos 3.º e 4.º anos e os que leccionam Língua Portuguesa e Matemática aos 5.º e 6.º anos reuniram para analisar, por competências, os resultados das provas com o objectivo de se verificar onde houve o maior número de falhas. Os professores da Educação Especial participam nas reuniões de conselho de turma e nas de Departamento Curricular do 1.º ciclo, onde colaboram na enunciação de estratégias e na avaliação dos progressos dos alunos. Não possuindo Serviços de Psicologia e Orientação (SPO), os órgãos de direcção, administração e gestão e os directores de turma organizam uma ou duas sessões de esclarecimento, no final de ano, com a colaboração da Psicóloga e das direcções da Escola Secundária e da Escola Profissional de Desenvolvimento Rural (EPDR), para que os alunos do 9.º ano e das turmas CEF conheçam as opções que se lhes oferecem, findo o 3.º ciclo.

2.2 Acompanhamento da prática lectiva em sala de aula

O planeamento individual e a definição de critérios de avaliação das aprendizagens decorrem de um trabalho colectivo, coordenado pelo grupo de recrutamento e pelas equipas educativas, e são aprovados pelos departamentos curriculares e pelo Conselho Pedagógico. Por seu turno, nos projectos curriculares de grupo/turma, procura-se adequar o planeamento às características das crianças/alunos. As reuniões entre docentes que leccionam o mesmo nível/disciplina viabilizam alguma troca de materiais didácticos e de experiências, procedimentos que ainda não têm impacto na diversificação das metodologias implementadas em sala de aula. O ensino experimental é pouco sistemático. Os coordenadores de departamento monitorizam as planificações e, em cada período, fazem o balanço do cumprimento do programa, dos projectos curriculares de grupo/turma e dos resultados dos alunos.

A prática de observação de aulas, à excepção da resultante da avaliação do desempenho e da supervisão das AEC, não está instituída. Nos conselhos de turma e de docentes, alguns professores partilham informação sobre as estratégias de trabalho e os instrumentos de avaliação adoptados. Todavia, a aplicação de matrizes e de testes comuns e a monitorização da aplicação dos critérios de avaliação, com vista a garantir a consistência dos procedimentos de avaliação, não constituem uma prática generalizada.

2.3 Diferenciação e apoios

A referenciação das crianças e dos alunos com necessidades educativas especiais de carácter permanente (NEE) é efectuada pelos docentes titulares do grupo/turma, na educação pré-escolar e ensino básico, competindo aos Serviços Técnico-Pedagógicos desencadear os procedimentos necessários à avaliação dos alunos, em consonância com a Classificação Internacional de Funcionalidade (CIF). O Agrupamento possui na Escola-Sede uma Unidade de Apoio Especializado para a Educação de Alunos com Multideficiência, havendo ainda crianças e famílias apoiadas pela equipa de Intervenção Precoce na Infância.

No ano lectivo anterior, dos 47 alunos com necessidade educativas especiais de carácter permanente, nos diferentes anos de escolaridade, apenas quatro não transitaram. Os resultados conseguidos pelos alunos NEE radicam na adequada articulação entre as equipas docentes e nas diversas medidas do regime educativo especial implementadas.

No presente ano lectivo, são 46 os alunos com NEE. Para além do currículo específico individual, de que beneficiam 19 alunos, os discentes usufruíram ainda das medidas propostas de apoio pedagógico personalizado, (46 alunos), adequações curriculares individuais (26), adequações no processo de avaliação (46), e tecnologias de apoio (5). Aos alunos com dificuldades nas aprendizagens e aos 98 que, não tendo transitado, e que, por isso, têm Plano de Acompanhamento, foram disponibilizados apoio educativo, a coadjuvância, as “extrações” (saída de alunos da sala de aula) e a TurmaMais. Aos dos 2.º e 3.º ciclos, a oferta de escola consiste na “Oficina de Leitura e Escrita”, nos 5.º e 8.º anos, e da “Oficina da Matemática”, nos 6.º e 7.º anos. Foram, também, identificados alunos de outras nacionalidades a quem a escola apoia na Língua Portuguesa, uma vez que, tirando esse constrangimento, estão bem integrados.

Não dispondo de SPO, o Agrupamento conta com o apoio da Psicóloga da Escola Secundária de Grândola, de uma terapeuta da fala da Cercigrândola e de uma fisioterapeuta contratada para a Unidade de Multideficiência.

2.4 Abrangência do currículo e valorização dos saberes e da aprendizagem

A oferta formativa é abrangente. De acordo com cada um dos vectores estratégicos delineados, estão inventariadas iniciativas que integram componentes, sociais culturais, experimentais e artísticas, nas actividades de enriquecimento curricular (Actividades Física e Desportiva e Lúdico - Pedagógicas, Expressões Artísticas, Tecnologias de Informação e Comunicação e Ensino da Música, do Inglês, no 1.º ciclo, e Desporto Escolar - Xadrez, Voleibol, Basquetebol, Badmington, Ténis de Mesa - e clubes - Guitarra Clássica e Teatro -, nos 2.º e 3.º ciclos), nos projectos e nas visitas de estudo - Museus, Castelos, Palácios, Centro de Ciência Viva do Lousal - e em outras, como sejam: Semana da Escrita, Semana da Leitura, Semana da Matemática, Feira do Livro, Ciclos de Cinema, Seminários, Idas à Praia, Passeios Pedestres e Comemoração de Efemérides.

3 Organização e gestão escolar

3.1 Concepção, planeamento e desenvolvimento da actividade

O Projecto Educativo, “Construir Pontes, Melhorar Resultados”, serve de base aos restantes documentos estruturantes da organização escolar. Foi elaborado, no ano lectivo transacto, tendo em conta a avaliação diagnóstica. Para a resolução dos problemas, considerando os vectores estratégicos identificados como prioritários, foram definidos os objectivos, as metas, os indicadores de medida e a calendarização. Na sua construção, em que participou toda a comunidade educativa, incluindo os pais e as entidades parceiras, o PE e o RI foram enviados, pela direcção, aos diferentes membros e estiveram para consulta e discussão, online, durante um mês. O RI foi aprovado a 10 de Novembro de 2010, encontrando-se, agora, as várias estruturas a produzir os seus Regimentos Internos. O Plano Anual de Actividades (PAA) foi aprovado em Conselho Geral com a recomendação de que fosse apresentado, em Janeiro de 2011, com a estimativa das verbas necessárias à concretização de cada uma das acções. O planeamento do ano lectivo, a gestão do tempo escolar, a distribuição de tarefas e a calendarização de actividades, às quais subjazem critérios pedagógicos, são preparados e comunicados atempadamente pela direcção, o que é valorizado pela comunidade escolar. No que se refere às áreas curriculares não disciplinares, a Área de Projecto destaca-se na promoção da transversalidade, a Formação Cívica como espaço de desenvolvimento de competências sociais e de responsabilização e o Estudo Acompanhado no reforço das aprendizagens em Matemática e em Língua Portuguesa, nos 2.º e 3.º ciclos, e no Estudo do Meio, no 1.º ciclo.

3.2 Gestão dos recursos humanos

O Director procede à distribuição do serviço, em face das características da população escolar e das competências pessoais e profissionais do pessoal docente e não docente. O corpo docente é, maioritariamente, estável, pelo que a atribuição das turmas aos professores tem como primeiro critério a continuidade pedagógica. Embora nos anos anteriores já houvesse a prática da rotatividade de funções, as assistentes técnicas começaram este ano a trabalhar num sistema misto de gestão de processos e de serviço especializado. As assistentes operacionais, exceptuando as cozinheiras, são colocadas atendendo ao perfil de competências, sendo-lhes distribuídas tarefas e funções polivalentes, com a previsão de alternância ao fim de dois anos. De acordo com a opinião da direcção, corroborada pelos encarregados de educação, as assistentes operacionais são em número insuficiente, obrigando a recorrer ao Centro de Emprego de Alcácer do Sal e à colocação temporária de pessoal, sem o perfil/formação adequado às funções a desempenhar. Acresce referir que a substituição dos docentes/técnicos das AEC, sempre que estes faltam, é um problema ainda não resolvido. Estes e os assistentes técnicos e operacionais são tutelados pela Câmara Municipal de Grândola, sendo a sua avaliação participada pelas duas instituições.

Os docentes colocados pela primeira vez no Agrupamento são recebidos pelo Director, que lhes entrega um *Manual de Acolhimento*, contendo a informação considerada como a mais relevante do ano lectivo anterior e as grandes linhas orientadoras do ano em curso. São depois encaminhados para uma reunião com o coordenador de departamento curricular e com os representantes dos grupos de recrutamento ou com a coordenadora de estabelecimento, onde são abordados temas como o planeamento das estruturas e o funcionamento das respectivas unidades educativas. Ainda antes do arranque do ano lectivo, o Agrupamento promove, no refeitório da escola sede, um almoço convívio com todos os docentes.

O plano interno de formação, organizado por fases, pretende dar resposta às necessidades formativas, do pessoal docente e não docente, diagnosticadas nas estruturas da organização escolar. Estão previstas, assim, acções destinadas a directores de turma e a outros professores e a assistentes operacionais, para além da participação destes em sessões de trabalho de análise SWOT, tal como os serviços administrativos.

3.3 Gestão dos recursos materiais e financeiros

O AEG é constituído por uma EB2,3 e por 12 estabelecimentos de educação e ensino dispersos, situando-se o mais afastado a 30Km da Escola-Sede. A distância torna difícil a gestão integrada dos recursos humanos e materiais. Em algumas instalações escolares, não existem espaços exteriores, nem específicos para as actividades das áreas das expressões, do ensino experimental (na EB2,3, há apenas dois laboratórios, em geral, ocupados com as aulas do 3.º ciclo) e para o serviço de refeições. Está prevista a construção de centros escolares em Grândola e no Lousal, estando a decorrer o respectivo processo de candidatura. Com a entrada em funcionamento dos novos centros escolares de Melides e do Carvalhal, há a expectativa de que fiquem resolvidos, a médio prazo, os problemas das instalações e dos equipamentos das unidades educativas. Os materiais didácticos, em maior número na EB2,3, são, quando solicitados, disponibilizados a todas as escolas. A Escola-Sede não possui plano de emergência, uma vez que o mesmo, na observância da lei, tem que ser elaborado por uma entidade externa, implicando custos elevados. Os restantes edifícios têm um plano, executado pelo serviço de Protecção Civil da Câmara, que ainda não foi testado. Esta situação, de que estava informada a direcção, foi debatida no último Conselho Geral e aguarda solução.

O Director elaborou o Orçamento, em conformidade com as linhas orientadoras emanadas do Conselho Geral, e submeteu-o à aprovação do Conselho Administrativo. As receitas provenientes da papelaria e da reprografia, de dadas ou da cedência das instalações são reduzidas, pelo que a resposta às necessidades é dada com o apoio financeiro e logístico da autarquia.

3.4 Participação dos pais e outros elementos da comunidade educativa

Existe uma acção intencional de trazer os encarregados de educação ao Agrupamento. Assim, no início do ano lectivo, os encarregados de educação são recebidos, em reunião geral, pelo Director, docentes e pelos directores de turma, sendo-lhes distribuído o *Manual de Acolhimento*, já aqui referido e, no decorrer do ano, são convidados a colaborar nos projectos e em outros eventos. Os índices de participação são significativos, em todos os ciclos e anos de escolaridade, decrescendo, no entanto, como mencionado, a partir do 7.º ano de

escolaridade. A imagem que têm do Agrupamento é positiva e manifestam agrado pelo acompanhamento prestado aos seus educandos, pela intervenção nas reuniões, assim como pela facilidade de comunicação com o Director, com os directores de turma e com os docentes de grupo/turma.

A Associação de Pais e Encarregados de Educação, ainda muito jovem, constituiu-se em 26 de Maio de 2010. Possui endereço de correio electrónico, através do qual pode ser contacta, e reúne mensalmente com o Director, com o intuito de expor e de reflectir sobre os problemas identificados.

A autarquia, entidade parceira, responsável pela gestão do pessoal não docente, pelas AEC e pela gestão do parque escolar, e representada no Conselho Geral, tem uma presença activa no Agrupamento.

3.5 Equidade e justiça

Os órgãos de direcção, administração e gestão pautam a sua acção por princípios de equidade e de justiça. Evidenciam abertura e receptividade às propostas apresentadas e uma grande preocupação em resolver os problemas dos alunos, no que concerne às aprendizagens, aos resultados académicos, ao comportamento, ao abandono escolar e curricular e à inclusão, que se traduz em acções diferenciadas. Referem-se a organização de apoios educativos, a adesão ao Programa Mais Sucesso Escolar – Projecto TurmaMais, a criação do Gabinete de Mediação Escolar, a oferta de percursos curriculares alternativos, de cursos de educação e formação e de educação e formação de adultos. De salientar que no vector estratégico *Promoção da igualdade de oportunidades de acesso e sucesso escolares* estão expressas as acções a dinamizar com os alunos NEE, no sentido de minorar as desigualdades. Sempre que necessário, e de modo justificado, é dado aos alunos com mais necessidades económicas um reforço, ao nível do material didáctico e da alimentação, previsto no âmbito da Acção Social Escolar.

4. Liderança

4.1 Visão e estratégia

O Projecto Educativo, elaborado para o triénio 2010-2011 a 2012-2013, estabelece, com clareza, objectivos, metas quantificáveis, indicadores de medida, calendarização e estratégias de actuação prioritárias. O Agrupamento definiu, em função do diagnóstico efectuado, quatro grandes problemas (*escassa socialização e débil formação cívica dos alunos; débil articulação intra e interciclos; sucesso real demasiado baixo e taxas de transição muito baixas*) e treze vectores estratégicos e identificou como urgente e específica a necessidade de monitorizar as disciplinas de Língua Portuguesa, de Matemática e de Inglês. A direcção revela grande capacidade de liderança e uma visão que se espelham no relacionamento construtivo que mantém com todos os elementos da comunidade educativa, no acompanhamento das acções e na qualidade dos documentos, dos relatórios e das orientações produzidas, no seu curto período de existência, de pouco mais de um ano.

Os Planos de Acção das estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica e dos serviços determinam as iniciativas prioritárias para a resolução dos pontos fracos. O Director leva ao Conselho Geral os relatórios de execução de actividades e os resultados escolares para que este órgão possa acompanhar as acções em curso.

A oferta formativa assentou na *carta educativa* e foi debatida em conselho Municipal de Educação. Dirigida a uma população escolar diversa, incluindo a que não pretende prosseguir estudos, procura articular-se com as necessidades de desenvolvimento do concelho. O Director pretende reforçar a imagem do Agrupamento, colocando a ênfase na importância de agir, em função de objectivos comuns, através do envolvimento de todos, no desígnio de contrariar os baixos resultados académicos. O *Manual de Acolhimento*, com informação relevante, entregue aos alunos, docentes, não docentes e encarregados de educação, em Setembro de 2010, ilustra o modo claro e objectivo como se comunicam o caminho percorrido e os desafios a que se terá que responder.

4.2 Motivação e empenho

A liderança de topo está ciente da sua área de actuação, das especificidades e dos recursos internos de que dispõe. O Director mobiliza os intervenientes na resolução dos problemas, assume um forte compromisso com os objectivos delineados no PE e aposta na qualidade da comunicação. A atenção com que gere os recursos



humanos e materiais, a motivação e a responsabilização, que incentiva nos vários elementos da comunidade escolar, são conhecidos e reconhecidos por todos.

Existe uma grande vontade de ouvir as diferentes opiniões, unir vontades, articular e complementar esforços, com a finalidade de incrementar os resultados reais dos alunos e de superar constrangimentos. As lideranças intermédias demonstram conhecer bem os objectivos e as estratégias fixadas e, pese embora a emergente experiência de reflexão e de articulação conjunta de trabalho, procuram operacionalizar os planos de acção.

Apesar da dispersão dos jardins-de-infância e das escolas do 1.º ciclo, problema a ser debelado com a construção dos centros escolares, pela autarquia, a comunidade, como se constata, é unida, dedicada e cooperante.

4.3 Abertura à inovação

O Agrupamento agilizou a comunicação entre os estabelecimentos de educação e ensino com a utilização sistemática do correio electrónico. Manifesta abertura à mudança, reflectida, sobretudo, na atitude inovadora na resolução dos problemas e na adopção de algumas medidas com consequências positivas no combate ao abandono e nos resultados dos alunos, de que se destaca a criação do gabinete de mediação escolar. Esta abertura tem sido geradora de novas dinâmicas com a oferta, nos 2.º e 3.º ciclos, da Oficina de Leitura, de Escrita e de Matemática. Igualmente, a adesão ao Programa Mais Sucesso Escolar - Projecto TurmaMais e filosofia Fénix - é considerada como potenciadora de processos e de resultados. A fim de incentivar o desempenho dos alunos, está prevista, no PE, a instituição de um Quadro do Mérito e do Valor com quatro distinções (Mérito Escolar; Desportivo; Artístico e Cívico).

A reunião do Conselho Pedagógico, por secções, para discussão de problemas prioritários, para além de funcionar em plenário, a elaboração de planos de acção e dos respectivos relatórios, por parte de todos os coordenadores de órgãos e de estruturas, e as reuniões mensais do Director com estes responsáveis e com a Associação de Pais são exemplo de soluções que demonstram a capacidade de resolver problemas concretos do Agrupamento.

4.4 Parcerias, protocolos e projectos

Com o objectivo de articular respostas e de prestar um serviço educativo de qualidade, o Agrupamento celebrou protocolos com entidades, nos diversos campos. As instituições envolvidas constituem um elo indispensável para o bom funcionamento de todas as actividades, em especial, no tocante à Componente de Apoio à Família e às AEC, aos transportes escolares e à cedência e à utilização de espaços e de equipamentos, além de assegurarem o enquadramento da dimensão prática dos CEF e dos EFA. Os parceiros, designadamente, a Câmara Municipal de Grândola, as juntas de freguesia, a EPDR, a CPCJ, o Centro de Saúde e as associações económicas e empresariais, entre outros, estão implicados na criação das melhores condições para o sucesso de todos os alunos.

No sentido de elevar as expectativas escolares da comunidade e, sobretudo, os resultados, a par da promoção de atitudes mais adequadas, o Agrupamento candidatou-se ao Programa Mais Sucesso Escolar - TurmaMais, Plano de Acção para a Matemática, Plano Tecnológico da Educação, Plano Nacional de Leitura, Ensino Experimental das Ciências e Se Quiseres Consegues. Aderiu ainda ao Programa Aves, na esfera da auto-avaliação. No âmbito do enriquecimento do currículo, dinamiza o Desporto Escolar, o Projecto Educação para a Saúde, o Eco - Escolas, o Clube Europeu e o Projecto Pré-Aprender. As Bibliotecas Escolares, com trabalho nas vertentes do apoio ao desenvolvimento curricular, à leitura e literacia e aos projectos, são também uma mais-valia.

5. Capacidade de auto-regulação e melhoria do Agrupamento

5.1 Auto-avaliação

Em 2009, foi nomeada, pelo Director, uma equipa de avaliação interna, constituída por docentes, com o objectivo de recolher dados, nos domínios *cultura de escola*, *clima do Agrupamento*, *organização e prestação do serviço educativo*, e de construir um plano de acção. A comunidade escolar foi inquirida, através de questionários, que, depois de tratados, deram origem a um relatório que também apresentava sugestões.

Consciente da importância que um dispositivo regular e sistemático de avaliação interna assume para o progresso da organização e dos resultados educativos, nomeadamente, o Agrupamento constituiu uma equipa interna de trabalho e celebrou, em 2009-2010, um protocolo com a já mencionada Fundação Manuel Leão - Programa AVES, para um horizonte de quatro anos. Neste âmbito, foram acompanhadas as disciplinas de Língua Portuguesa, de Inglês, de História, de Ciências Naturais e de Matemática, bem como as capacidades, as competências, os valores e as atitudes dos alunos dos 7.º e 9.º anos de escolaridade. Para além das provas aplicadas nestas disciplinas, foram passados questionários, com o intuito de investigar a influência de variáveis distintas nos resultados dos alunos e de situar o Agrupamento, no seu contexto sociocultural. Dos resultados alcançados pelos alunos, nas disciplinas e nos anos em análise, sobressaem valores inferiores aos das escolas do mesmo contexto, assim como à média das escolas envolvidas neste Programa. Estes resultados foram divulgados e analisados pelos docentes e pela equipa de avaliação interna e permitiram perspectivar novos compromissos e formas de agir. O processo de auto-avaliação assenta, também, na concretização de práticas sistemáticas de análise e de comparação dos resultados escolares e na elaboração de relatórios de desempenho pelos responsáveis das estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica e dos serviços, utilizando uma matriz de análise SWOT. Este processo tem possibilitado a recolha de informação objectiva sobre a realidade e foi determinante da definição das linhas de orientação educativa, expressas nos documentos basilares. O AVES engloba, neste ano, também o 2.º ciclo, tendo sido constituída uma outra equipa para avaliar os desempenhos das crianças da educação pré-escolar e dos alunos do 1.º ciclo.

5.2 Sustentabilidade do progresso

O AEG possui um diagnóstico consistente dos pontos fortes e fracos, dos constrangimentos e das oportunidades relativas ao seu funcionamento e ao seu contexto socioeconómico e cultural. O Director tem introduzido dinâmicas de reflexão e de acção com impacto no aperfeiçoamento organizacional. Usou, de modo sustentado, a informação que detém dos pontos fortes e tem vindo a envolver a comunidade educativa na implementação de acções tendentes à superação das suas fragilidades. Embora o processo de auto-avaliação esteja no início, a mobilização de todos para o cumprimento dos objectivos traçados no PE e para a monitorização dos resultados constitui um indício do esforço envidado pela organização para a superação dos pontos fracos.

O exercício empenhado da liderança, na agilização da comunicação, na (re)organização de espaços e na mobilização dos encarregados de educação, tem contribuído para a minimização de alguns constrangimentos, decorrentes da dispersão dos estabelecimentos de educação e ensino, da inadequação das instalações e da fraca participação dos pais na Associação que os representa. A gestão, nos moldes em que tem vindo a ser exercida pela direcção, aponta para a consolidação do desempenho do Agrupamento.

V - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, apresenta-se uma selecção dos atributos do Agrupamento de Escolas de Grândola (pontos fortes e fracos) e das condições de desenvolvimento da sua actividade (oportunidades e constrangimentos). A equipa de avaliação externa entende que esta selecção identifica os aspectos estratégicos que caracterizam o Agrupamento e define as áreas onde devem incidir os seus esforços de melhoria.

Entende-se aqui por:

- **Pontos fortes** – atributos da organização que ajudam a alcançar os seus objectivos;
- **Pontos fracos** – atributos da organização que prejudicam o cumprimento dos seus objectivos;
- **Oportunidades** – condições ou possibilidades externas à organização que poderão favorecer o cumprimento dos seus objectivos;
- **Constrangimentos** – condições ou possibilidades externas à organização que poderão ameaçar o cumprimento dos seus objectivos.

Os tópicos aqui identificados foram objecto de uma abordagem mais detalhada ao longo deste relatório.

Pontos fortes

- A articulação entre os documentos estruturantes, indutora de uma cultura organizacional;
- A definição de metas quantificáveis e avaliáveis, em função dos objectivos traçados;
- A motivação e o empenho do pessoal docente e não docente, em torno de objectivos e de metas;
- O reconhecimento interno e externo do trabalho do Director, como factor determinante do desenvolvimento da organização e de uma gestão mais adequada às necessidades do Agrupamento.

Pontos fracos

- Os baixos resultados dos alunos de 4.º, 6.º e 9.º anos, em Língua Portuguesa e em Matemática, nas provas de aferição e nos exames nacionais do ensino básico;
- A inexistência de um mecanismo de observação e de acompanhamento das práticas lectivas em sala de aula, como estratégia formativa e promotora de crescimento profissional e da qualidade do sucesso;
- A reduzida implementação de metodologias activas e experimentais, como estratégias de aprendizagem;
- A fraca articulação das lideranças intermédias, na operacionalização de estratégias de melhoria;
- As baixas expectativas de um número significativo de pais e encarregados de educação e o seu pouco envolvimento no acompanhamento do percurso escolar dos educandos.

Oportunidades

- A construção dos Centros Escolares, na perspectiva de uma melhor gestão integrada de recursos e do desenvolvimento do currículo;
- A parceria com o Museu de Ciência Viva do Lousal, no sentido de estimular a pesquisa e a aprendizagem.

Constrangimentos

- A tipologia e a manutenção de alguns dos edifícios escolares (climatização, rede eléctrica, espaços), que não favorecem a dinâmica da acção educativa;
- A substituição dos docentes/técnicos das Actividades de Enriquecimento Curricular quando faltam, com repercussões no apoio aos alunos com dificuldades de aprendizagem;
- O número insuficiente de assistentes operacionais, obstando à manutenção e à limpeza dos espaços, assim como à vigilância dos discentes.

A Equipa de Avaliação Externa:

Fernanda Lota, Carmen Palma e Cesário Almeida