



**Avaliação Externa das Escolas**  
Relatório de escola

---

**Agrupamento de  
Escolas de Minde**  
**ALCANENA**

---

## 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 Minde – Alcanena, realizada pela equipa de avaliação, na sequência da visita efectuada entre 17 e 19 de Março 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.

O texto integral deste relatório está disponível  
no sítio da IGE na área  
[Avaliação Externa das Escolas 2009-2010](#)

### 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.

## II – CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

O Agrupamento de Escolas de Minde, constituído em 2001, situa-se na parte norte do concelho de Alcanena, distrito de Santarém, e abrange as freguesias de Minde, Serra de Santo António e Moitas Venda. Para além da Escola Básica Integrada (EBI) de Minde, que é Escola de Referência para o Ensino Articulado da Música e sede do Agrupamento, integra três Escolas Básicas do 1.º Ciclo (EB1) – Covão de Coelho, Vale Alto, Serra de Santo António – e quatro Jardins-de-Infância (JI) – Minde, Covão do Coelho, Casais Robustos e Serra de Santo António.

A população escolar engloba 434 crianças e alunos e encontra-se distribuída por quatro grupos da educação pré-escolar (69 crianças), 11 turmas do 1.º ciclo (176 alunos), quatro turmas do 2.º ciclo (66 alunos), seis turmas do 3.º ciclo (113 alunos) e uma turma do curso de educação e formação (CEF) de Operador de Informática (10 alunos). Em regime nocturno, funcionam dois cursos de educação e formação de adultos (EFA), um de nível básico (14 formandos) e outro de nível secundário (22 formandos) e formações modulares de Espanhol de nível secundário (24 formandos), de Inglês (48 formandos) e de Informática (30 formandos), perfazendo, no total, 138 formandos. Relativamente às nacionalidades, 4,7% dos alunos são estrangeiros, com predomínio para os oriundos de Países do Leste Europeu. O número de alunos abrangidos pelos auxílios económicos, no âmbito da Acção Social Escolar, corresponde a 47,7% do universo da população escolar (21,4% alunos do escalão A e 26,3% do B). Verifica-se que 41,4% dos alunos têm computador e Internet em casa. Os encarregados de educação têm uma formação académica sobretudo ao nível do 2.º ciclo, no caso dos pais (31%), e do 3.º ciclo, no caso das mães (26%). Um número significativo não especifica a profissão e, dos restantes, a maioria exerce profissões integradas no sector secundário, com incidência nos curtumes e têxteis.

O corpo docente é constituído por 64 educadoras e professores, dos quais 65,2% pertencem ao quadro de Agrupamento, 10,6% ao quadro de zona pedagógica e 24,2% são contratados. O grupo etário mais representativo é o que se situa entre os 40 e 50 anos de idade e 36,4% leccionam há mais de 10 e menos de 20 anos. Do pessoal não docente fazem parte sete assistentes técnicos e 21 assistentes operacionais, dos quais 61,9% exercem funções públicas com contrato por tempo indeterminado e os restantes 38,1% a termo resolutivo.

## III – CONCLUSÕES DA AVALIAÇÃO POR DOMÍNIO

### 1. Resultados

MUITO BOM

O Agrupamento procede, de modo sistemático, à análise da evolução dos resultados académicos dos alunos e da qualidade do sucesso, bem como à comparação com as médias concelhias, distritais e nacionais. As taxas de transição/conclusão evidenciam uma evolução positiva, ao longo do triénio, situando-se, na generalidade, acima dos valores registados a nível nacional. O mesmo sucede a nível da avaliação externa, com excepção das provas de aferição de Matemática, do 4.º ano, e de Língua Portuguesa, do 6.º ano, cujos resultados decresceram, no último ano lectivo, ficando abaixo das médias nacionais. Os casos de abandono escolar apresentam uma expressão residual.

Os alunos foram auscultados para a elaboração do Regulamento Interno, participam em assembleias de delegados de turma e estão representados nos conselhos de turma e no Conselho Geral. Propõem a realização de actividades e são responsabilizados por tarefas que desenvolvem as suas competências sociais e cívicas. Têm, de modo geral, um comportamento disciplinado e evidenciam conhecer e cumprir as regras. São implementadas estratégias destinadas a prevenir as situações de indisciplina, o que concorre para o bom ambiente educativo. O Agrupamento atende às expectativas da comunidade, o que se reflecte na diversificação da oferta educativa, alargada a vias profissionalizantes e à educação e formação de adultos. A adesão a concursos, a divulgação dos trabalhos dos alunos e a instituição do Quadro de Excelência são medidas que valorizam as aprendizagens.

### 2. Prestação do serviço educativo

MUITO BOM

A articulação curricular é preparada, na sua concepção, por uma *Equipa de Articulação Vertical* e concretiza-se em todos os níveis de educação e de ensino, tanto no que se refere às competências, como aos conteúdos e às

actividades, sendo facilitada pelo trabalho cooperativo dos docentes para produção de materiais e pela partilha de boas práticas, em todos os departamentos. A coerência entre o planeamento individual e as orientações departamentais é aferida em sede de departamento. Nos conselhos de docentes e de turma é realizado um acompanhamento dinâmico e sistemático da concretização dos projectos curriculares. A confiança na avaliação é garantida, entre outros aspectos, pela realização de provas de aferição interna. Embora não esteja instituída a observação de aulas, numa perspectiva de melhoria profissional, existem outros mecanismos de acompanhamento e superação de eventuais dificuldades dos docentes.

Os procedimentos de referência e avaliação dos alunos portadores de necessidades educativas especiais são feitos com celeridade e eficiência, envolvendo os docentes, vários técnicos e famílias, de modo a garantir um apoio diferenciado e adequado a cada criança e aluno. As dificuldades de aprendizagem são superadas através de um leque variado de medidas de diferenciação, aplicadas individualmente ou em grupo.

Na Escola-Sede são dinamizados vários clubes, como forma de desenvolver as dimensões sociais, culturais e artísticas, com impactos também na comunidade, que tem acesso a todas as produções dos alunos. As práticas educativas estão alicerçadas em metodologias activas, que proporcionam experiências significativas, nos vários domínios de aprendizagem, das quais se destaca a dinamização de *workshops* abertos à comunidade.

### 3. Organização e gestão escolar

MUITO BOM

Os documentos estruturantes revelam coerência, com impacto no planeamento da acção educativa, na qual participam todos os órgãos e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, que se pauta pelas prioridades estabelecidas no Projecto Educativo. Há critérios para distribuição do serviço, sendo valorizadas as competências pessoais e profissionais do pessoal docente e não docente, existindo estratégias de integração e um plano de formação que alicerçam a rendibilização destes recursos. Na Escola-Sede, faltam alguns espaços específicos e as restantes unidades apresentam, na generalidade, insuficiências ao nível das instalações e equipamentos educativos.

Os pais e encarregados de educação estão organizados em associações e participam na vida do Agrupamento, tendo papel activo na elaboração de documentos estruturantes, aderindo a actividades e apresentando sugestões nos órgãos e estruturas onde têm assento. Várias instituições da comunidade local são também uma mais-valia para a dinamização de actividades e resolução de problemas do Agrupamento.

A promoção da igualdade de oportunidades de acesso e de sucesso escolar é um objectivo estratégico subjacente a todos os documentos orientadores, traduzindo-se na implementação de várias estratégias de apoio educativo que garantem plenamente a integração socioescolar dos alunos.

### 4. Liderança

MUITO BOM

Os documentos estruturantes operacionalizam claramente a visão e estratégia de gestão da Directora. A abertura ao meio socioeconómico e cultural envolvente constitui-se como uma área de excelência do Agrupamento, que divulga as suas actividades e projectos nos meios de comunicação locais e em espaços públicos. Este facto, aliado ao trabalho concertado e orientado para os resultados, amplia o reconhecimento da comunidade relativamente à qualidade da acção educativa e reforça a capacidade de atracção do Agrupamento. Docentes e não docentes evidenciam forte motivação e empenho em atingir das metas definidas no Projecto Educativo. O Agrupamento mostra-se aberto à inovação, revelando grande capacidade de mobilizar apoios, de implementar estratégias e gerir recursos, com forte impacto nos resultados e na qualidade das aprendizagens. A utilização das tecnologias de informação e comunicação reflecte-se positivamente nas dinâmicas organizacionais e comunicacionais. O Agrupamento celebra protocolos e estabelece parcerias activas com entidades públicas e privadas e revela a sua dinâmica na participação em projectos de âmbito local, nacional e internacional, que contribuem significativamente para a formação integral das crianças e dos alunos.

### 5. Capacidade de auto-regulação e melhoria do Agrupamento

MUITO BOM

As práticas enraizadas de monitorização e de avaliação dos resultados e da acção educativa integraram, desde 2007-2008, o projecto de auto-avaliação do Agrupamento. Este projecto é coordenado por uma equipa

diversificada na sua constituição e dotada de metodologia e de instrumentos para recolha e análise de dados com base no modelo CAF (*Common Assessment Framework*). O processo permitiu a reformulação do Projecto Educativo e a elaboração do Plano de Melhorias, com impacto acentuado na gestão, na organização e nas práticas dos profissionais. O Agrupamento conhece os pontos fortes e fracos bem como as oportunidades e constrangimentos, e a consistência do projecto de auto-avaliação instituído assegura o seu desenvolvimento sustentado.

## IV – AVALIAÇÃO POR FACTOR

### 1. Resultados

#### 1.1 Sucesso académico

O Agrupamento procede, de modo sistemático, à recolha e tratamento dos resultados académicos. A análise dos mesmos é efectuada em sede de departamento e em Conselho Pedagógico, sendo verificada a evolução por ciclo, ano, turma e disciplina. É igualmente feita a análise da qualidade do sucesso (alunos que transitam sem classificações negativas), nos 2.º e 3.º ciclos. O Agrupamento compara os resultados internos com os obtidos pelos alunos nas provas de aferição dos 4.º e 6.º anos e nos exames do 9.º ano e, ainda, com as médias concelhias, distritais e nacionais.

Na educação pré-escolar, as educadoras elaboram registos de observação da evolução das aprendizagens das crianças, que são entregues aos encarregados de educação, semestralmente. No que se refere às provas de aferição do 4.º ano, no triénio de 2006-2007 a 2008-2009, constata-se que o sucesso obtido em Língua Portuguesa (94,4%, 92,7% e 92,2%) superou sempre a média nacional (93%, 89,5% e 90,2%). Em Matemática, os resultados obtidos (90,7%, 92,7% e 86,3%) foram superiores a média nacional nos dois primeiros anos, mas foram inferiores àquela média no último ano (85,5%, 90,8% e 89,0%). No 6.º ano, nas provas de aferição de Língua Portuguesa, as taxas de sucesso (93,1%, 95,3% e 80,4%) situaram-se acima da média nacional, excepto no último ano (85,9%, 93,4% e 90,0%), em que se verificou uma acentuada descida. Em Matemática, os resultados evoluíram positivamente (60%, 83,3% e 84,3%) e mantiveram-se superiores aos registados a nível nacional (59,9%, 81,8% e 79%). No 9.º ano, as médias obtidas nos exames de Língua Portuguesa (3,3; 3,4 e 3,2) situaram-se acima da média nacional (3,2, 3,3 e 3,0). Em Matemática, verificou-se uma subida na média obtida pelos alunos (2,2; 3,0 e 3,3), superando os valores nacionais nos dois últimos anos (2,2, 2,9 e 3,0). A disciplina de Inglês é a que regista taxas de sucesso menos elevadas. A fim de minimizar as situações de insucesso, o Agrupamento implementou estratégias diversificadas de apoio pedagógico em várias disciplinas. Aderiu igualmente ao Plano da Matemática e desenvolveu actividades no âmbito do Plano Nacional de Leitura.

As taxas de transição/conclusão são também objecto de análise, verificando-se, pelos dados do Agrupamento, que a média de cada ciclo (96,3%, 94,8% e 97,3% para o 1.º ciclo; 87,5%; 91,5% e 98,0% para o 2.º ciclo; 84,7%, 83,3% e 88,7% para o 3.º ciclo) apresenta uma evolução globalmente positiva, ao longo do triénio, superando, designadamente no último ano, os valores registados a nível nacional (1,1% no 1.º ciclo, 6,0% no 2.º e 3,4% no 3.º ciclo). De acordo com os dados disponibilizados pelo Gabinete Coordenador do Sistema de Informação do Ministério da Educação (MISI), os casos de abandono escolar apresentam uma expressão residual, de 0,3% no universo da população escolar, em 2008-2009, que se referem a dois casos registados no 3.º ciclo (3,4%, desta população).

#### 1.2 Participação e desenvolvimento cívico

Promover a educação para a cidadania é um dos objectivos estratégicos constantes do Projecto Educativo do Agrupamento. Trimestralmente, realizam-se assembleias de delegados de turma com um elemento da direcção e, para além disso, os alunos estão representados nos conselhos de turma e no Conselho Geral. Foram igualmente auscultados para a elaboração do Regulamento Interno. Os alunos da Escola-Sede participam com propostas na programação de actividades do Plano Anual e são co-responsabilizados na organização e dinamização das mesmas, nomeadamente as festas de encerramento do ano lectivo e campanhas de solidariedade (recolha de livros para Países Africanos de Expressão Portuguesa, recolha de tampinhas, *Juntos pela Madeira*, entre outras). As caixas de sugestões e os referendos realizados na plataforma Moodle

constituem-se como formas eficazes de auscultação e participação na vida do Agrupamento. Ao nível da educação pré-escolar e do 1.º ciclo, as crianças e alunos assumem a responsabilidade de pequenas tarefas da rotina diária, adequadas ao seu nível etário. Neste âmbito, destaca-se, ainda, o *Programa de Mentorias Entre Pares*, que promove o espírito de grupo, a entretajuda e o convívio saudável entre os alunos.

Constituem estratégias de valorização das aprendizagens e dos sucessos dos alunos, incluindo os formandos do regime nocturno, a divulgação dos trabalhos, a atribuição de prémios, o Quadro de Mérito, bem como a afixação, no espaço escolar, de mensagens de estímulo da Directora, dirigidas aos participantes nas actividades. É também uma prática sistemática o incentivo à participação em concursos internos e externos e o envolvimento em projectos relacionados com o ambiente e a cidadania, com repercussões no desenvolvimento de competências sociais e cívicas das crianças e alunos.

### **1.3 Comportamento e disciplina**

Os alunos conhecem e cumprem as normas de funcionamento do Agrupamento e, de modo geral, têm um comportamento disciplinado, fruto de medidas preventivas devidamente estruturadas, que passam pelas mentorias, pelo gabinete de tutorias e de psicologia, não se registando situações de violência. A monitorização dos casos problemáticos em 2008-2009 dá conta da aplicação de 11 actividades de integração e duas repreensões registadas. Nas aulas de Formação Cívica reflectem sobre as regras, direitos e deveres, constantes do Regulamento Interno. Para casos de atitudes menos correctas, são definidas estratégias que passam por ouvir os alunos e os encarregados de educação, pela intervenção activa da psicóloga, que desenvolve, a nível das diferentes unidades do Agrupamento, um programa de treino de competências e consultadoria e pelo Gabinete de Apoio ao Aluno. O relacionamento entre alunos, docentes e assistentes técnicos e operacionais contribui para um bom ambiente educativo, em que a comunidade reconhece o valor e a observância de códigos de conduta, facilitador das aprendizagens. Os responsáveis pelo Agrupamento, de forma concertada com os diferentes elementos da comunidade educativa, promovem práticas de disciplina, assiduidade e pontualidade, que integram os critérios de avaliação.

### **1.4 Valorização e impacto das aprendizagens**

O Agrupamento implementa procedimentos, com vista à prestação de um serviço educativo adequado às expectativas da comunidade. Este facto reflecte-se na oferta curricular, que integra, além do Ensino Articulado da Música, a expressão dramática (vertente de teatro e Minderico) no 3.º ciclo e, ainda, a Educação Musical na educação pré-escolar e no 1.º ciclo. A abertura do curso de educação e formação de Operador de Informática dá resposta aos alunos vocacionados para as vias profissionalizantes. O regime nocturno, com o funcionamento de cursos de educação e formação de adultos e também com as formações modulares, é reconhecido na comunidade como uma importante oportunidade dada àqueles que desejam retomar e completar o seu percurso formativo.

O Agrupamento adere a concursos locais, como o *Presépio de Natal* da Junta de Freguesia de Minde, participa em desafios regionais e nacionais, como o *Corta-Mato Regional* de Vila Nova da Barquinha e os *Desafios do Alea* da Matemática, sendo vários os prémios conquistados. Os trabalhos dos alunos são expostos nos espaços escolares e da comunidade (montras do comércio local, por exemplo). São ainda divulgados na página do Agrupamento na Internet, em blogues (da Biblioteca Escolar, *Menízias online* e *Minde online*), no jornal escolar *O Mantas* e no *Jornal de Minde*. Salienta-se a existência de um grupo de trabalho que procede à monitorização do percurso escolar dos alunos após a conclusão da escolaridade obrigatória, com base numa amostra aleatória, a qual revela que 5% dos alunos concluíram o mestrado, 32% a licenciatura e 26% o 12.º ano, tendo estes vindo a desempenhar as profissões de empregado do comércio e da indústria.

A fim de valorizar o desempenho académico, o Agrupamento instituiu o Quadro de Excelência, que distingue os alunos do Agrupamento que obtêm os melhores resultados.

## 2. Prestação do serviço educativo

### 2.1 Articulação e sequencialidade

A articulação curricular é gerida por uma *Equipa de Articulação Vertical*, que integra os docentes do Conselho Pedagógico e reúne semanalmente para o efeito. Trata-se de uma prática sistemática e muito valorizada, estando os seus princípios e procedimentos discriminados no Projecto Curricular de Agrupamento. Em sede de Departamento, nos grupos de recrutamento e nos conselhos de turma os docentes trabalham cooperativamente e seguem as orientações emanadas do Conselho Pedagógico e da referida equipa, no que diz respeito às planificações de médio e longo prazo e à sequencialidade das aprendizagens. A articulação concretiza-se, tanto no que se refere às competências a desenvolver pelas crianças e alunos em cada nível de educação e de ensino, como no que concerne às orientações e aos conteúdos curriculares. Todos os anos é definido um tema aglutinador, em torno do qual se desenvolvem actividades, constantes do Plano Anual e dos projectos curriculares de grupo e de turma, que se revelam importantes pólos de interdisciplinaridade e de integração orientada dos alunos, nos diferentes níveis de ensino. Regista-se, igualmente, o trabalho colaborativo dos docentes para produção de materiais didácticos, de instrumentos de avaliação e partilha de boas práticas. Todos os departamentos têm presentes as metas estabelecidas no Projecto Educativo e os docentes mobilizam-se para melhorar os resultados dos seus alunos em função dessas metas, o que se reflecte no sucesso alcançado. As reuniões de Departamento integram também os técnicos das actividades de enriquecimento curricular e os professores responsáveis pelo Ensino Articulado da Música. A passagem de informação entre os docentes dos diferentes níveis de educação e ensino e as visitas das crianças e alunos à Escola-Sede reforçam as medidas adoptadas para promover a sequencialidade das aprendizagens. O Serviço de Psicologia e Orientação funciona com uma psicóloga da Escola Secundária de Alcanena, que realiza sessões de orientação vocacional destinadas aos alunos do 9.º ano e respectivas famílias.

### 2.2 Acompanhamento da prática lectiva em sala de aula

A coerência entre o planeamento individual e as orientações departamentais é aferida pelo coordenador de departamento e pelo representante da área disciplinar. Nos conselhos de docentes e de turma é realizada a avaliação intermédia dos projectos curriculares de grupo e de turma, envolvendo os docentes da educação especial, do apoio educativo e os técnicos das actividades de enriquecimento curricular. No 1.º ciclo, os docentes realizam o acompanhamento pedagógico e a supervisão das actividades de enriquecimento curricular, tendo como base a planificação conjunta realizada com os respectivos técnicos.

Embora não esteja instituída a observação de aulas, numa perspectiva de melhoria profissional, a existência de assessorias, em todas as disciplinas, como estratégia de melhoria dos resultados, consubstancia uma forma de superação de dificuldades eventuais dos docentes. Para além disso, o Agrupamento tem ainda como estratégia a realização de reuniões envolvendo a Directora, os coordenadores de departamento e os representantes das áreas disciplinares, com vista à análise das práticas pedagógicas e ao reforço da qualidade do desempenho profissional dos docentes.

A confiança na avaliação dos alunos é garantida pela definição e divulgação de critérios, pela monitorização da sua aplicação, pela elaboração de matrizes comuns para os testes e para os registos de observação contínua, assim como pela realização, extensível a todos os anos e disciplinas do Agrupamento, de provas de aferição interna. É efectuada uma análise dos resultados da avaliação contínua dos alunos, nas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, com repercussões na definição de estratégias de intervenção pedagógica.

### 2.3 Diferenciação e apoios

Os procedimentos de referenciação e avaliação dos alunos portadores de necessidades educativas especiais de carácter permanente são feitos com celeridade e eficiência, envolvendo docentes da educação especial, professores titulares de turma, directores de turma, técnicos especializados e famílias, de modo a garantir um apoio diferenciado, através de medidas, tais como apoio directo e indirecto, acompanhamento psicológico, terapia da fala, entre outras. O Centro de Recursos para a Inclusão disponibiliza, ainda, ao Agrupamento uma técnica que prepara a transição para a vida pós-escolar de alunos sujeitos a currículo específico individual. A

monitorização do sucesso alcançado por estes alunos revela algumas oscilações, geralmente relacionadas com problemas de saúde que os impedem de frequentar a escola com regularidade. Os dados veiculados pelo Agrupamento indicam que, ao longo do triénio, o sucesso dos alunos com necessidades educativas especiais de carácter permanente foi de 80%, 100% e 75%, no 1.º ciclo, 100%, 80% e 100%, no 2.º ciclo, e 100%, 50%, 100%, no 3.º ciclo.

As dificuldades de aprendizagem são superadas através de um leque variado de medidas, que incluem apoios educativos individuais e em pequeno grupo, salas de estudo e gabinetes de dúvidas. Estas estratégias, que podem ser integradas em planos de acompanhamento e de recuperação, são aplicadas sob orientação dos docentes ou por iniciativa dos alunos, de forma contínua ou transitória. A monitorização do sucesso alcançado pelos alunos sujeitos a planos de recuperação ou acompanhamento, em 2008-2009, revela que as taxas são de 87% no 1.º ciclo, 83,5% no 2.º ciclo e 77,3% no 3.º ciclo. No mesmo ano, foram também implementados quatro planos de desenvolvimento, cuja aplicação se reflectiu positivamente no sucesso académico dos alunos abrangidos. A comunidade educativa evidencia satisfação relativamente às medidas de diferenciação e apoio implementadas no Agrupamento.

## 2.4 Abrangência do currículo e valorização dos saberes e da aprendizagem

No sentido de cumprir a missão do Agrupamento, de assegurar uma formação integral de qualidade, a oferta educativa é abrangente e responde às necessidades da comunidade local. Na Escola-Sede, são dinamizados os clubes de Jornalismo, Cerâmica, Teatro/Minderico, como forma de desenvolver as dimensões sociais, culturais e artísticas, com impactos na comunidade, que tem acesso a todas as produções dos alunos. A Biblioteca Escolar promove iniciativas extensíveis a todas as unidades educativas, possibilitando aos alunos e às famílias actividades diversificadas, nomeadamente no âmbito do Plano Nacional da Leitura.

As práticas educativas dos docentes, indutoras de profissionalismo e prestação de contas, estão alicerçadas em metodologias activas, que proporcionam experiências significativas no domínio das artes, das ciências, da cultura, da cidadania, do desporto e das tecnologias da informação e da comunicação, das quais se destaca a dinamização de oficinas de trabalho abertas à comunidade. A atitude positiva face ao método científico é incrementada, por exemplo, através da realização de demonstrações e de experiências com materiais de uso corrente, em sala de aula, e da realização do *Dia da Ciência*.

Destacam-se ainda as visitas de estudo a empresas locais e o projecto *EmpCriança*, através dos quais as crianças e alunos desenvolvem competências relacionadas com o empreendedorismo e os saberes profissionais.

## 3. Organização e gestão escolar

### 3.1 Concepção, planeamento e desenvolvimento da actividade

O Projecto Educativo assenta em princípios e valores, como o saber, a qualidade, a cidadania e a inclusão, e organiza-se em quatro dimensões, para o desenvolvimento das quais estão definidos prioridades e objectivos estratégicos. O Projecto Curricular de Agrupamento, o Plano Anual de Actividades e os projectos curriculares de grupo e turma denotam coerência e articulação com as prioridades fixadas. Todos os órgãos e estruturas participaram de forma efectiva na elaboração dos projectos e planos do Agrupamento e têm tarefas específicas na concretização do Plano de Melhorias, abrangendo os critérios do desempenho organizacional, capacidade e recursos e satisfação. O planeamento anual sustenta-se no relatório da equipa de auto-avaliação, efectua-se com base em critérios definidos e divulgados junto da comunidade escolar e tem em conta os constrangimentos relativos aos equipamentos.

A equipa de horários recebe orientações precisas da Directora sobre a constituição de equipas pedagógicas e subgrupos de trabalho, como forma de salvaguardar a existência de tempos comuns, potenciadores da articulação curricular. Salienta-se a existência do *Grupo de Arranque do Ano Lectivo*, que promove a divulgação atempada do planeamento, junto dos diferentes sectores da comunidade educativa. Por sua vez, a comunidade é consultada, através de referendo *online*, com vista à avaliação e selecção de algumas actividades a inscrever no Plano Anual. Como forma de garantir a coerência do planeamento das áreas transversais com as prioridades definidas no Projecto Educativo, assinala-se a existência de uma coordenadora de projectos e de uma

coordenadora das áreas curriculares não disciplinares, bem como de orientações específicas constantes no Projecto Curricular de Agrupamento.

### **3.2 Gestão dos recursos humanos**

A distribuição de serviço pauta-se por critérios constantes do Projecto Curricular do Agrupamento, sendo a continuidade pedagógica um dos aspectos privilegiados, designadamente, na atribuição das direcções de turma. A Directora e a sua equipa conhecem as competências pessoais e profissionais dos docentes, valorizando e rendibilizando os seus talentos individuais em eventos e comemorações. A integração de novos docentes, reconhecidamente geradora de satisfação, está a cargo dos coordenadores de departamento, no que diz respeito aos aspectos pedagógico-didáticos, passando também pela participação numa reunião geral, onde são veiculadas informações sobre o funcionamento do Agrupamento. A distribuição de serviço entre os assistentes operacionais, para além de atender às competências profissionais, rege-se pelo princípio da rotatividade, sendo reconhecida a dimensão educativa das suas tarefas. Os serviços administrativos respondem atempada e adequadamente às necessidades do Agrupamento.

Em coerência com uma das prioridades do Projecto Educativo, foi feito o levantamento das necessidades de formação do pessoal docente e não docente, que está na base da elaboração do Plano de Formação vigente de 2009 a 2011, com impactos no desenvolvimento de competências e nas suas práticas profissionais. O seu cumprimento é assegurado pelo Centro de Formação de Escolas A23 e pelo Centro de Competências Entre Mar e Serra, entre outras instituições. Existem ainda iniciativas de formação interna, realizadas, nomeadamente, pela equipa do Plano Tecnológico da Educação e pela equipa da Biblioteca Escolar.

### **3.3 Gestão dos recursos materiais e financeiros**

A Escola-Sede encontra-se bem conservada, tendo sido objecto de obras de requalificação. Contudo, verifica-se o constrangimento da falta de espaços específicos como, por exemplo, laboratórios devidamente equipados, uma sala de convívio de alunos, gabinetes para clubes e apoios, uma sala para o pessoal não docente e um auditório, cujos efeitos são minimizados por uma adequada gestão dos espaços e horários. A exiguidade dos equipamentos desportivos, um ginásio e um campo exterior, gera a necessidade de recorrer ao Pavilhão e Piscinas Municipais, sendo o transporte dos alunos assegurado pela Câmara Municipal de Alcanena. As escolas básicas do 1.º ciclo e jardins-de-infância apresentam insuficiências, nomeadamente ao nível das vedações exteriores e de adaptações para o funcionamento da escola a tempo inteiro. As condições de segurança são monitorizadas, existindo planos de emergência, plantas de evacuação, sinalética e extintores, nas diferentes unidades educativas, e procede-se à realização de simulacros.

No âmbito do Plano Tecnológico da Educação, a Escola-Sede passou a estar dotada de melhores recursos, como rede *wireless*, quadros interactivos, computadores e videoprojectores, mas as restantes unidades ressentem-se de insuficiências a este nível, o que limita a utilização das tecnologias de informação e comunicação nos processos de aprendizagem e de ensino. Existe partilha de equipamentos e recursos materiais, por exemplo, os alunos do 1.º ciclo utilizam a Biblioteca Escolar da Escola-Sede e o Departamento da Educação Pré-escolar reúne nesta unidade.

O Agrupamento gera verbas provenientes, sobretudo, da participação em projectos, da realização de actividades abertas à comunidade e da cedência de instalações a título oneroso, sendo estes recursos essencialmente utilizados na manutenção dos espaços físicos e na aquisição de material didáctico. São igualmente aproveitadas as ofertas de material informático feitas por empresas da localidade. Esta gestão dos recursos financeiros respeita as orientações do Conselho Geral e as metas do Projecto Educativo do Agrupamento.

### **3.4 Participação dos pais e outros elementos da comunidade educativa**

Em todos os níveis de educação e ensino, os pais e encarregados de educação, organizados em associações na Escola-Sede e na EB1 de Covão do Coelho, são chamados a dar sugestões e a participar, correspondendo a esse apelo de diversas formas. Com vista a diversificar essa participação, os docentes organizam actividades mobilizadoras, como acções de formação, nas áreas das tecnologias da informação e comunicação, preenchimento do IRS e no âmbito da Biblioteca Escolar. Fazem também convites para assistir a aulas dos seus educandos, no âmbito das comemorações do dia da família, e para participar na semana da leitura, entre

outras. É de registar a flexibilidade de horários das actividades e de atendimento por parte dos directores de turma. Os encarregados de educação conhecem as regras de funcionamento do Agrupamento, para cuja elaboração contribuíram, no âmbito do Regulamento Interno e do Projecto Educativo. Na reunião de início de ano, tomam conhecimento, ainda, do Plano Anual de Actividades, da orgânica do Agrupamento, da oferta educativa, do sítio do Agrupamento na Internet e procedem à eleição dos representantes nas diversas turmas. Mantêm-se informados acerca do percurso escolar dos seus educandos, participando nas reuniões para que são convocados. A monitorização efectuada evidencia o muito elevado grau de participação (de 100% na educação pré-escolar e no 1.º ciclo e superior a 95% nos restantes ciclos de escolaridade) na reunião geral de início de ano lectivo bem como nas reuniões de informação sobre as avaliações de final de cada período. O relacionamento do Agrupamento com os pais e encarregados de educação desenvolve-se no âmbito de uma grande proximidade e identificação com o meio envolvente.

Salienta-se ainda a articulação com instituições da comunidade local, que são uma mais-valia para a realização das actividades do Plano Anual e resolução de problemas (por exemplo, logísticos), reforço da qualidade da oferta educativa e aumento das expectativas dos alunos e dos pais e encarregados de educação. Estão neste caso as autarquias, numerosas empresas e outras instituições, de que se destaca, a título de exemplo, o Centro de Artes e Ofícios Roque Gameiro.

### 3.5 Equidade e justiça

A promoção da igualdade de oportunidades de acesso e sucesso escolar é um objectivo estratégico subjacente a todos os documentos orientadores do Agrupamento, cumprido através da implementação de várias estratégias de integração socioescolar. A multiplicidade de apoios educativos, as medidas de apoio económico (por exemplo nas visitas de estudo), as parcerias com entidades externas, as actividades de enriquecimento do currículo, que apostam nos aspectos culturais mais marcantes do meio, e a componente de apoio à família estão estruturadas de modo a promover a inclusão socioescolar, a prevenir o abandono e a potenciar o sucesso. Salienta-se o funcionamento de aulas de preparação para os exames nacionais (após o termo das aulas para o 9.º ano) e a existência de *Gabinetes de Dúvidas* em horário acessível a todos os alunos. São igualmente de assinalar as estratégias criadas para suprir a inexistência de bibliotecas escolares em algumas unidades. Destaca-se, também, a implementação de medidas de discriminação positiva, através da valorização das culturas minoritárias, da atribuição de prémios e do estabelecimento de planos de desenvolvimento para alunos que revelam capacidades excepcionais em determinadas áreas. Na distribuição do serviço docente e não docente, na atribuição de cargos, na constituição de turmas e de horários, a direcção guia-se por princípios de equidade e justiça, que se reflectem na satisfação da comunidade educativa.

## 4. Liderança

### 4.1 Visão e estratégia

Os documentos estruturantes operacionalizam a estratégia de gestão da Directora, cuja visão está orientada para a projecção do Agrupamento como «agente mobilizador e coordenador de uma acção educativa, centrada na qualidade, no rigor e na formação para a cidadania, afirmando-se pela capacidade de inovação, eficiência e dinamismo», sintetizada no tema aglutinador do Projecto Educativo «Escola: uma ponte para o futuro». O diagnóstico realizado pelo grupo de trabalho do Observatório de Qualidade, abrangendo toda a comunidade educativa, esteve na base da elaboração do Projecto Educativo vigente. A sua primeira revisão, em 2009, serviu para integrar aspectos relevantes do projecto de intervenção da Directora, mantendo embora as prioridades para o cumprimento de metas claras, quantificáveis e avaliáveis.

A diversificação da oferta formativa, em função das características e necessidades diagnosticadas junto da comunidade educativa, alargada também à qualificação de adultos, é fruto da permanente adaptação do Agrupamento às exigências contextuais. A abertura ao meio socioeconómico e cultural envolvente constitui-se como uma área de excelência do Agrupamento, que também divulga as suas actividades e projectos nos meios de comunicação locais e em espaços públicos. Este facto, aliado ao trabalho concertado e orientado para os resultados, amplia o reconhecimento da comunidade relativamente à qualidade da acção educativa desenvolvida no Agrupamento e reforça a sua capacidade de atracção.

## 4.2 Motivação e empenho

Os órgãos de direcção, administração e gestão, assim como as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, conhecem bem as suas áreas de actuação, para o que contribuiu também a divulgação do organograma do Agrupamento, que explicita claramente a relação funcional de todos os elementos. Docentes e não docentes evidenciam motivação e empenho em atingir as metas definidas no Projecto Educativo e em assegurar o bom ambiente e o sucesso educativos. A Directora promove uma adequada articulação entre os órgãos e as equipas de trabalho, que se responsabilizam pelas tarefas inerentes aos respectivos cargos e pela prossecução das prioridades estabelecidas no Plano de Melhorias. Os responsáveis pelo Agrupamento asseguram a circulação da informação, como forma privilegiada de garantir a coesão da comunidade educativa e a eficácia da acção pedagógica.

O Agrupamento monitoriza a assiduidade do corpo docente, revelando níveis de absentismo pouco expressivos. Estão estabelecidos dispositivos organizacionais que asseguram a plena ocupação dos tempos escolares, designadamente as permutas e as substituições. Os casos de absentismo do pessoal não docente são resolvidos, sobretudo, através da redistribuição do pessoal afecto aos diversos serviços e tarefas e da flexibilização dos respectivos horários de trabalho.

## 4.3 Abertura à inovação

O Agrupamento mostra-se aberto à inovação, revelando grande capacidade de mobilizar apoios, de implementar estratégias e gerir recursos, com forte impacto na qualidade das aprendizagens. Com vista a reforçar a articulação curricular, foi criada uma *Equipa de Articulação Vertical*, como estratégia eficaz de operacionalização do Projecto Curricular do Agrupamento e com reflexos positivos na qualidade do ensino e dos resultados.

A sinergia com a comunidade também é promovida através da exposição dos trabalhos dos alunos nas montras do comércio local e da promoção de projectos transversais como a Feira de Sant'Ana (recriação de uma Feira dos finais do Séc. XIX) nas ruas de Minde, que valoriza o património, envolvendo todos os actores no processo educativo.

Do mesmo modo, a utilização das tecnologias de informação e comunicação gera impactos positivos nas dinâmicas organizacionais e comunicacionais. É de salientar a multiplicidade de informações veiculadas em blogues e páginas na internet, bem como através da projecção de aspectos relevantes da vida do Agrupamento num Painel Multimédia de Apresentação, na área de recepção da Escola-Sede. A utilização das plataformas GATo e Moodle abrange a disponibilização de informação e materiais didácticos, a realização de questionário *online*, a avaliação das actividades, entre outros aspectos. Destaca-se, igualmente, a existência de dossiês de departamento, bem como de cadernos e portefólios dos alunos em formato digital e a dinamização de *workshops* abertos à comunidade educativa.

## 4.4 Parcerias, protocolos e projectos

Tendo em vista o cumprimento das metas definidas no Projecto Educativo e a realização das actividades do Plano Anual, o Agrupamento celebra protocolos e estabelece parcerias activas com entidades públicas e privadas. Na área artística e cultural, destaca-se a parceria com o Centro de Artes e Ofícios Roque Gameiro, que assegura o ensino articulado da música, e com várias associações recreativas locais. Na vertente da mediação social e da saúde, são relevantes as parcerias com a Comissão de Protecção de Crianças e Jovens, Centro de Saúde de Alcanena, Hospital de Torres Novas e Centro de Bem Estar Social de Minde. No âmbito das necessidades educativas especiais, é de salientar o protocolo celebrado com o Centro de Reabilitação e Integração Torrejana que coloca à disposição do Agrupamento técnicos especializados e facilita os contactos com empresas para a integração de jovens com currículo específico individual. A dinâmica do Agrupamento revela-se igualmente na participação em projectos de âmbito local, como os *Jogos Florais*, e nacional, como é o caso do Programa Educação para a Saúde, o Plano da Matemática, o Plano Nacional de Leitura, o programa Eco-Escolas, a Rede de Bibliotecas Escolares, o Desporto Escolar e o Programa Operacional do Potencial Humano, ao nível da qualificação inicial e da aprendizagem ao longo da vida, entre outros. Ao nível internacional, salienta-se o projecto *A Europa Mora Aqui*, promovido através de um concurso lançado pelo Centro *Jacques Delors*, envolvendo a realização de *workshops* e a participação no *Festival Materiais Diversos*, entre outras iniciativas. Os protocolos celebrados com as juntas de freguesia e com a Câmara Municipal de

Alcanena abrangem, entre outros aspectos, a cedência de espaços para a prática desportiva (Pavilhão e Piscinas Municipais), a execução de actividades e projectos e viabilizam a realização de estágios profissionais dos alunos, que frequentam o curso de educação e formação. A comunidade conhece e valoriza os contributos das diferentes parcerias, protocolos e projectos, bem como o impacto positivo que têm na formação integral dos alunos.

## 5. Capacidade de auto-regulação e melhoria do Agrupamento

### 5.1 Auto-avaliação

O Agrupamento tem vindo a desenvolver um projecto de auto-avaliação, alicerçado em práticas de monitorização e avaliação dos resultados e da actividade educativa, fundamentadas em balanços e relatórios elaborados pelas diversas estruturas de coordenação e supervisão e analisados em Conselho Pedagógico. No ano lectivo 2007-2008 aperfeiçoaram-se os procedimentos de auto-avaliação com a aplicação de questionários a elementos de toda a comunidade educativa. Em 2008-2009, foi criado o Observatório da Qualidade e respectiva Equipa de Auto-Avaliação, da qual fazem parte docentes, assistentes operacionais e técnicos, um representante dos encarregados de educação e um representante da Câmara Municipal de Alcanena, na qualidade de *amigo crítico*. Esta equipa procedeu à avaliação interna, através do modelo da CAF (*Common Assessment Framework*), com aplicação de questionários *online* a toda a comunidade educativa. O relatório final possibilitou a reformulação do Projecto Educativo e a elaboração do Plano de Melhorias, ao nível da satisfação, da formação e divulgação de informação, entre outras acções, com impacto acentuado na gestão (curricular, de espaços e horários), na organização e nas práticas dos profissionais (envolvimento da comunidade na concepção dos documentos, estabelecimento de indicadores boas práticas, por exemplo). A síntese dos resultados e o Plano de Melhorias foram divulgados na página do Agrupamento e estão expostos em todas as unidades educativas. Tendo em vista o aperfeiçoamento contínuo do processo de auto-avaliação, a equipa procede, neste ano lectivo, à reformulação de metodologias e instrumentos de trabalho, tendo como base a análise dos impactos do Plano de Melhorias.

### 5.2 Sustentabilidade do progresso

O Agrupamento conhece os pontos fortes e fracos e implementa estratégias concertadas de consolidação e melhoria, nas quais a comunidade educativa se envolve de forma organizada, na medida em que para cada acção se encontra designado um coordenador e são estabelecidas as estratégias a implementar. Da mesma forma, estão devidamente identificados os constrangimentos, designadamente ao nível dos equipamentos das EB1 e JI e da falta de espaços adequados a práticas lectivas específicas na Escola-Sede, estando programadas acções de minimização do seu impacto. As oportunidades, que igualmente conhecem, centram-se na perspectiva de construção de um Centro Escolar, na constituição de uma União das Associações de Pais e Encarregados de Educação e na possibilidade de alargamento da oferta educativa ao nível do ensino secundário, na vertente artística, sendo que os efeitos potenciais associados ao aproveitamento destas oportunidades, se farão sentir de modo positivo no crescimento do Agrupamento e nas expectativas da comunidade local. A consistência do projecto de auto-avaliação instituído assegura o progresso sustentado do Agrupamento.

## V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, apresenta-se uma selecção dos atributos do [Agrupamento de Escolas de Minde](#) (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

- Bons resultados académicos dos alunos, globalmente superiores à média nacional;
- Consistência e diversidade de estratégias promotoras do desenvolvimento de competências sociais e cívicas dos alunos;
- Comportamento de modo geral disciplinado dos alunos e bom relacionamento com docentes e assistentes operacionais e técnicos, com repercussões no bom ambiente educativo e facilitador das aprendizagens;
- Adequação da oferta curricular às necessidades e expectativas da comunidade;
- Consistência do trabalho desenvolvido pela *Equipa de Articulação Vertical* e pelos departamentos, no âmbito da articulação curricular e da sequencialidade das aprendizagens;
- Multiplicidade de clubes e projectos, que desenvolvem as componentes activas, culturais, sociais e artísticas dos alunos;
- Coerência entre os diversos documentos estruturantes, com repercussões no planeamento da acção educativa;
- Adequação do plano de formação às prioridades do Projecto Educativo do Agrupamento e ao levantamento de necessidades do pessoal docente e não docente, com impactos no desenvolvimento de competências e nas suas práticas profissionais;
- Implicação dos pais e encarregados de educação, bem como de diversas instituições locais, na dinamização de actividades e na resolução de problemas do Agrupamento;
- Pluralidade de medidas promotoras de inclusão socioescolar e do sucesso, com respeito pelos princípios da equidade e da justiça;
- Visão e estratégia de gestão da Directora, com impacto na adaptação às exigências contextuais, gerando sinergias muito positivas com a comunidade educativa e aumentando a capacidade de atracção do Agrupamento;
- Motivação e empenho de todos os órgãos de direcção administração e gestão e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica no cumprimento das metas do Projecto Educativo;
- Abertura à inovação e capacidade de mobilização de recursos, com forte impacto na qualidade das aprendizagens e nas dinâmicas organizacionais e comunicacionais do Agrupamento;
- Multiplicidade e adequação de parcerias, protocolos e projectos, que contribuem para a formação integral das crianças e dos alunos;
- Trabalho da equipa de auto-avaliação, diversificada na sua constituição e dotada de metodologia e de instrumentos, desenvolvendo um projecto consistente que assegura o progresso sustentado do Agrupamento.

### **Pontos fracos**

- O decréscimo dos resultados nas provas de aferição de Matemática, do 4.º ano, e de Língua Portuguesa, do 6.º ano, no último ano lectivo, ficando abaixo das médias nacionais;
- Inexistência de práticas de observação de aulas, como estratégia promotora do desenvolvimento profissional dos docentes.

### **Oportunidades**

- Perspectiva de constituição de uma União das Associações de Pais e Representantes dos Encarregados de Educação, como forma de agilizar a resolução de constrangimentos do Agrupamento;
- Possibilidade de construção de um Centro Escolar, com impacto no crescimento do Agrupamento e da comunidade local;
- Perspectivas de alargamento da oferta educativa ao ensino secundário, na vertente das artes.

### **Constrangimento**

- Falta de espaços específicos na Escola-Sede e insuficiências ao nível das vedações e adaptações para o funcionamento da escola a tempo inteiro, nos jardins-de-infância e escolas básicas do 1.º ciclo.