



Avaliação Externa das Escolas
Relatório de escola

Agrupamento de Escolas
D. Domingos Jardo
SINTRA

Delegação Regional de Lisboa e Vale do Tejo da IGE
Datas da visita: 4, 5 e 8 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 D. Domingos Jardo – Sintra, na sequência da visita efectuada nos dias 4, 5 e 8 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.

O texto integral deste relatório está disponível
no sítio da IGE na área
[Avaliação Externa das Escolas 2010-2011](#)

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 D. Domingos Jardo, situado no concelho de Sintra, é constituído pela Escola Básica dos 2.º e 3.º ciclos D. Domingos Jardo (Escola-Sede) e pelas escolas do 1.º ciclo do ensino básico (EB1) Meleças e n.º 2 de Mira Sintra e pela EB1 com Jardim de Infância (JI) n.º 1 de Mira Sintra. Integra, desde 2009-2010, o Programa Território Educativos de Intervenção Prioritária II (TEIP 2).

A população escolar é constituída por 1449 crianças, alunos e formandos, dos quais 42 frequentam a educação pré-escolar (2 grupos), 414 frequentam o 1.º ciclo do ensino básico (20 turmas); 658 o 2.º ciclo (30 turmas) e 320 o 3.º ciclo (14 turmas). A oferta educativa do Agrupamento inclui duas turmas de percursos curriculares alternativos (PCA) (5.º e 6.º anos) e um curso de educação e formação (CEF) de nível 2, de Jardinagem (15 formandos). O Agrupamento oferece, ainda, em regime nocturno, cursos de educação e formação de adultos de nível B1, bem como unidades de formação de curta duração em tecnologias da informação e comunicação (TIC) e Inglês. Segundo os dados do perfil do Agrupamento, beneficiam de auxílios económicos, no âmbito da Acção Social Escolar (ASE), 39% dos alunos, sendo 24% do escalão A e 15% do escalão B. Os alunos estrangeiros, oriundos de 17 países, representam 13,5% da população escolar. Têm computador e Internet em casa 45,6% dos alunos. Quanto à actividade profissional dos pais e encarregados de educação (EE), as áreas que registam uma maior percentagem de activos são: pessoal dos serviços directos e particulares, de protecção e segurança (16,1%), operários, artífices e trabalhadores similares das indústrias extractivas e da construção civil (8,1%), trabalhadores não qualificados dos serviços e do comércio (7%). Quanto à sua formação académica, desconhece-se a formação de 27,0% dos EE, 63,5% possuem o ensino básico, 28,0% o ensino secundário e 8,5% habilitações de nível superior.

O corpo docente é constituído, de acordo com o perfil, por 168 docentes. Destes, 77 (45,8%) pertencem ao quadro do Agrupamento, um (0,6%) ao quadro de zona pedagógica, 90 (53,6%) são contratados. O grupo etário mais representativo é o que se situa entre os 30 e 40 anos de idade (36,3%) e 50% dos docentes leccionam há quatro ou menos anos no Agrupamento. Do corpo não docente fazem parte 37 profissionais: um coordenador técnico, oito assistentes técnicos, vinte e sete assistentes operacionais e um encarregado operacional. Na Escola-Sede prestam, ainda, serviço dois elementos do Gabinete Coordenador da Segurança Escolar.

III – CONCLUSÕES DA AVALIAÇÃO POR DOMÍNIO

1. Resultados

BOM

Os resultados académicos têm sido objecto de análise por parte dos diferentes órgãos e estruturas do Agrupamento. A avaliação externa registou, na generalidade, em todos os ciclos, um decréscimo ao longo do último triénio, com valores inferiores aos da média nacional. Quanto às taxas de transição/conclusão registaram, no global, oscilações abaixo da média nacional, tendo, no 3.º ciclo, regredido no ano transacto. A reflexão feita sobre as problemáticas do foro social, as disfunções familiares e a heterogeneidade cultural da população escolar, com repercussões sobre os resultados, motivou a candidatura ao programa Territórios Educativos de Intervenção Prioritária II, propiciando a implementação de múltiplas iniciativas com vista à melhoria dos mesmos. Fruto de um trabalho de acompanhamento e de prevenção, muito positivos, o abandono escolar é residual. Os alunos são envolvidos na reformulação dos documentos estruturantes e participam, regularmente, em assembleias de turma. A sua co-responsabilização social e cívica está claramente garantida. Embora a indisciplina seja uma questão que merece a atenção dos responsáveis, constatou-se a existência de um ambiente tranquilo, com regras comuns de actuação e em que os mecanismos implementados se têm reflectido numa nítida diminuição das situações de indisciplina. A oferta formativa/educativa é abrangente indo ao encontro das necessidades das famílias. Há uma notória adesão à promoção de concursos e projectos que estimulam o sucesso dos alunos, sendo-lhes dada visibilidade junto da comunidade educativa.

2. Prestação do serviço educativo

MUITO BOM

Os departamentos curriculares procedem à gestão das orientações curriculares e programas tendo em conta a articulação vertical do currículo e a coordenação pedagógica entre as várias escolas e as diferentes áreas,

disciplinas, níveis e ciclos. Existe uma clara articulação entre os docentes e um trabalho cooperativo crescente, muito valorizados pelos mesmos. Constataram-se práticas sistemáticas, facilitadoras da integração das crianças e alunos, envolvendo outros estabelecimentos de ensino. O planeamento da actividade lectiva é efectuado segundo as orientações definidas pelos departamentos curriculares e os objectivos e metas traçados nos documentos estruturantes. A supervisão da actividade lectiva restringe-se aos mecanismos de acompanhamento do planeamento individual. Existe uma política consistente de apoio aos alunos traduzida em iniciativas diversificadas. São promovidas estratégias conjuntas entre os docentes da equipa da educação especial e os restantes docentes, para responder adequadamente às problemáticas identificadas. A viabilização do funcionamento da Unidade de Ensino Estruturado configura mais um mecanismo de resposta às necessidades educativas especiais dos alunos. A oferta formativa incorpora um leque diversificado de actividades e projectos que concorrem para o incentivo às práticas experimentais, activas e profissionais, bem como para o enriquecimento do currículo e valorização dos saberes e aprendizagens.

3. Organização e gestão escolar

MUITO BOM

Os documentos de planeamento da acção educativa, que decorrem de um trabalho plural e partilhado da comunidade escolar, estão articulados entre si e são referentes para a organização do ensino e das aprendizagens. Os responsáveis escolares asseguram, de forma eficaz, o planeamento e a organização das actividades e fazem o seu acompanhamento. Na distribuição de serviço, são tidos em conta o perfil pessoal e profissional de docentes e não docentes, contribuindo para uma eficiente gestão dos recursos humanos, onde são considerados os interesses pedagógicos e a qualidade e adequabilidade às funções. A recepção prestada aos novos docentes proporciona a sua adequada integração. Na generalidade, os espaços e os equipamentos dos vários estabelecimentos são adequados ao desenvolvimento das actividades educativas, embora a sobrelotação motive o funcionamento das escolas em regime duplo e nas escolas do 1.º ciclo não existam equipamentos lúdicos adequados. Além de aprazíveis, os espaços denotam a preocupação com melhoramento, manutenção, embelezamento e condições de segurança. A utilização, em todas as unidades educativas, de equipamento informático valoriza as práticas interactivas de comunicação e de aprendizagem. Os pais e encarregados de educação estão envolvidos na vida do Agrupamento. A oferta diversificada de projectos e a organização de apoios e tutorias asseguram a equidade e justiça entre os alunos, revelando uma política de inclusão, com iguais oportunidades para todos.

4. Liderança

MUITO BOM

É perceptível nos documentos estruturantes do Agrupamento, a visão e estratégia do Director, partilhadas pelos restantes órgãos e estruturas de coordenação e supervisão pedagógica e apropriadas pela generalidade da comunidade escolar. A sua operacionalização está claramente definida para os diferentes campos de intervenção. Os profissionais conhecem as suas áreas de actuação, envolvendo-se empenhadamente na concretização dos objectivos e metas definidos. A cultura de inclusão, o bom relacionamento interpessoal e o profissionalismo do pessoal docente e não docente são reconhecidos como áreas de excelência. Pela concretização dos projectos inerentes ao programa Territórios Educativos de Intervenção Prioritária são promovidas experiências inovadoras com reflexos positivos em aprendizagens. O Agrupamento celebra múltiplas parcerias e protocolos que garantem eficazmente o acompanhamento dos alunos e proporcionam experiências de aprendizagem diversificadas.

5. Capacidade de auto-regulação e melhoria do Agrupamento

MUITO BOM

O Agrupamento evidencia, desde a sua formação, práticas auto-avaliativas e tem delineado estratégias de melhoria. No entanto, é com os processos formais de auto-avaliação realizados no âmbito do projecto *Desafios – Qualidade, Inovação e Desenvolvimento Curricular* e no trabalho concretizado por uma equipa constituída para o efeito, que se alicerça uma cultura de avaliação. O trabalho eficazmente desenvolvido e estruturado, evidenciando uma atitude crítica e de autoquestionamento, permitiu a identificação de pontos fortes, fracos e de áreas a melhorar na organização, bem como a decisão de acções estruturadas de melhoria. A colaboração

de um *amigo crítico* tem contribuído para a avaliação do processo encetado. A gestão do Agrupamento, nos moldes em que tem vindo a ser realizada pelo Director, apoiada pelos órgãos e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, que evidenciam envolvimento, empenho e partilha de responsabilidades, bem como a consolidação da auto-avaliação, direcciona-se claramente para o reforço da melhoria do desempenho organizacional e para a garantia de um progresso sustentado do mesmo.

IV – AVALIAÇÃO POR FACTOR

1. Resultados

1.1 Sucesso académico

O Agrupamento procede à recolha e análise dos resultados académicos, envolvendo neste processo, com carácter sistemático, os conselhos de docentes, de turma e Pedagógico e os departamentos curriculares.

Na educação pré-escolar, a apreciação do progresso das aprendizagens de cada criança é realizada, regularmente, com registo em ficha própria facultada aos EE, no final de cada período. Na transição para o 1.º ciclo, as informações relativas a cada criança são veiculadas, em reunião promovida para o efeito, ao futuro professor titular de turma, constando, igualmente, do respectivo processo individual.

Segundo os dados do Agrupamento, no triénio 2007-2008 a 2009-2010, as taxas de transição/conclusão registaram, no 1.º ciclo, valores próximos (93,7%, 94,1% e 93,7%), sem oscilações significativas, mas com valores percentuais abaixo da média nacional (96,1%, 96,1% e 95,8%, respectivamente). No 2.º ciclo, apresentaram uma evolução (87,6%, 88,4% e 91%), com aproximação aos valores da média nacional (91,6%, 92,0% e 91,9%, respectivamente), em 2009-2010. Quanto ao 3.º ciclo, os dados revelaram uma regressão (86,8%, 86,2% e 80,6%), embora, em 2007-2008 e em 2008-2009, superassem os valores da média nacional (85,3%, 85,2 e 85,2%, respectivamente). De acordo com os dados do perfil, no que respeita à prova de aferição de Língua Portuguesa, do 4.º ano, a percentagem de alunos que obtiveram níveis iguais ou superiores a *Satisfaz* registou oscilações, com um decréscimo significativo no último ano (83,1%, 88,0%, 83,5%) e sempre com valores inferiores aos da média nacional (89,5%, 90,2% e 91,6% respectivamente). Na prova de Matemática, verificou-se um decréscimo dos níveis mencionados (87,9%, 85,1% e 81,4%), igualmente com valores inferiores aos da média nacional (90,8%, 88,1% e 88,9%, respectivamente). Nas provas de aferição do 6.º ano, a percentagem de alunos que obtiveram níveis iguais ou superiores a *Satisfaz*, em Língua Portuguesa foi sempre inferior (89,4%, 84,1% e 76,7%) à média nacional (93,4%, 88,4% e 88,4%, respectivamente). Também em Matemática se registaram valores percentuais significativamente inferiores (72,8%, 65,9% e 56,9%) aos da média nacional (81,8%, 78,7% e 77,0%). Os resultados, em ambas as provas, evidenciam um decréscimo, mais notório em Matemática. Nos exames nacionais de 9.º ano, as percentagens das classificações obtidas pelo Agrupamento em Matemática (30%, 52,2% e 33,3%) foram sempre inferiores às nacionais (57,3%, 66,0% e 51,3%, respectivamente). Em Língua Portuguesa, essas percentagens (77,7%, 73,3% e 51,2%) superaram as nacionais (84,9%, 71,8% e 70,2%, respectivamente), em 2008. A tendência geral de decréscimo dos resultados nos exames de 9.º ano só foi contrariada em 2008, em Matemática. O Agrupamento refere que há um leque de factores externos que condicionam as possibilidades de sucesso: a diversidade étnica, a heterogeneidade cultural, as problemáticas do foro social e as disfunções familiares. Assim, candidatou-se ao programa TEIP 2, desdobrando-se na implementação de diversas medidas conducentes à redução do insucesso escolar e à melhoria da qualidade do sucesso: *Tecnologias de Informação e Comunicação no 1.º ciclo*, *Magia da Matemática* (2.º e 3.º ciclos), *Espaço Matemático* (2.º ciclo), *RAFA - Recuperação de Alunos com Fraco Aproveitamento* (Matemática – 3.º ciclo), *SOS English* (5.º, 6.º e 7.º anos), *Oficina do Inglês* (8.º e 9.º anos) e *Clube de Leitura e Escrita* (1.º ano), *Hora das Palavras* (2.º e 3.º ciclos); *Georumos* (Geografia – 3.º ciclo) e *CFQ Apoio* (Físico-Química – 3.º ciclo). Trimestralmente, é feita a respectiva monitorização e analisada a sua eficácia junto dos alunos, variando os resultados consoante os anos de escolaridade.

Fruto das medidas preventivas e reactivas dos responsáveis do Agrupamento, em colaboração com entidades externas, o abandono escolar no último triénio é residual, sendo a taxa efectiva de 0,2%. Através do Projecto de Tutoria Social e do Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família (GAAF), em funcionamento desde 2009-2010, são levadas a cabo acções preventivas e de acompanhamento, muito positivas, ao nível das situações de risco de

absentismo, abandono e violência escolar, entre outras. Destaque-se também o Clube de Leitura e Escrita, iniciado no ano lectivo transacto, para alunos do 1.º ano em risco de insucesso/abandono escolar, que fomenta a aquisição de competências sociais, bem como de leitura e escrita.

1.2 Participação e desenvolvimento cívico

O Regulamento Interno (RI), em especial o capítulo relativo aos seus direitos e deveres, é trabalhado com os alunos, no âmbito da disciplina de Formação Cívica. Nesta área, no 9.º ano de escolaridade, fomentou-se o debate de temas escolhidos pelos próprios alunos (*Bullying e Violência nas Escolas*, p. ex.), nas *Tertúlias Temáticas* realizadas no 3.º período. Participam na reformulação dos documentos estruturantes do Agrupamento, designadamente no Projecto Educativo (PE), através da resposta a questionários. Os alunos conhecem os critérios de avaliação das aprendizagens, os temas a abordar nas diversas disciplinas e participam na definição de regras de funcionamento da turma e das actividades escolares. A eleição do delegado e subdelegado é antecedida de um trabalho de sensibilização, por parte do director de turma (DT), sendo explicitado o perfil e as funções inerentes ao cargo. Estes alunos são convocados para assembleias de turma, promovidas regularmente pelo Director, onde é feita a auscultação dos seus problemas e onde expõem as suas opiniões. Estas assembleias são reforçadas pelo DT, em turmas que, no ano transacto, denotaram problemas de natureza disciplinar. Existem várias iniciativas que visam a co-responsabilização escolar e social dos discentes, nomeadamente a sua participação em campanhas de solidariedade, que, por vezes, também são da sua iniciativa. O espírito solidário manifesta-se, ainda, entre alunos, no acompanhamento que prestam aos colegas com necessidades educativas especiais (NEE). A promoção da educação cívica, em vertentes como seja o ambiente, está bem patente no quotidiano escolar e em diversas actividades inscritas no Plano Anual de Actividades (PAA). Embora previsto no RI, não existem iniciativas destinadas a premiar os progressos dos alunos ao nível das atitudes e dos valores.

1.3 Comportamento e disciplina

A indisciplina é uma questão que merece a atenção dos responsáveis escolares, constatando-se a existência de um clima tranquilo, um ambiente propício à aprendizagem e uma cultura de respeito pelos outros e pelas autoridades estabelecidas, em espaços onde convivem alunos de várias idades, culturas e necessidades educativas. No espaço do refeitório ocorrem, por vezes, situações de desrespeito na fila de acesso. É feita a monitorização regular das situações de indisciplina e das medidas correctivas e disciplinares aplicadas, verificando-se uma redução significativa do seu número, nomeadamente das que implicam a ordem de saída de sala de aula. O tratamento dos casos de indisciplina é realizado com uma orientação pedagógica, envolvendo os EE, a direcção e o conselho de turma. As regras constam do RI, que é publicitado no sítio do Agrupamento, na *Internet* e divulgado, no início do ano lectivo, à comunidade escolar e em cartazes com os direitos e deveres negociados com os alunos, afixados em todos os espaços. Os alunos são informados sobre os critérios de avaliação que contemplam o comportamento. Com vista à prevenção/resolução da indisciplina, encontra-se implementado um conjunto de iniciativas, de que se destacam as *Tutorias Sociais*, as *Assembleias de Turma*, o Gabinete de Apoio ao Aluno (GAA) e o GAAF, havendo evidências de progresso na eficácia das mesmas. Através da *Animação de Pátio*, promove-se a ocupação dos alunos sem actividades lectivas, com vista a reduzir o número de comportamentos de risco e situações de conflito nos intervalos e no horário de almoço.

1.4 Valorização e impacto das aprendizagens

Os responsáveis do Agrupamento, atentos às características do contexto sociocultural e económico em que este se insere, em que as aprendizagens dos alunos não são valorizadas de igual modo e em que as expectativas dos EE também divergem, têm proporcionado uma oferta educativa que vai ao encontro das suas necessidades e interesses. Essa oferta abarca as actividades de enriquecimento curricular (AEC) no 1.º ciclo, as disciplinas de oferta de escola (2.º e 3.º ciclos) e a implementação do CEF de Jardinagem, de duas turmas de PCA e de duas turmas de formação de adultos (Formações Modulares: Alfabetização e Tecnologias de Informação e Comunicação 1 e 2). Tem existido uma política de promoção e adesão a concursos e projectos que permitem estimular o sucesso dos alunos. Está instituído o Quadro de Honra (2.º e 3.º ciclos), como forma de reconhecimento do desempenho académico dos alunos, sendo feita a sua divulgação no jornal escolar e a entrega de diplomas em cerimónia pública. Esta iniciativa foi alargada aos alunos do 1.º ano afectos ao projecto

Clube da Leitura e da Escrita. Foram, igualmente, reconhecidos os resultados dos 37 formandos que concluíram as Unidades de Formação de Curta Duração, em cerimónia de entrega dos respectivos diplomas. Os troféus obtidos nas modalidades do Desporto Escolar são expostos à comunidade. É dada visibilidade ao trabalho desenvolvido por crianças, alunos e docentes, reforçando-se a ligação com as famílias e a comunidade local, através da divulgação nos jornais escolares *D.D. Jornalices* (Escola-Sede) e *A Escola é notícia* (EB1/JI n.º 1), no sítio do Agrupamento na *Internet* e nas exposições/mostras/espectáculos realizados, quer nos diferentes espaços escolares quer no Centro Cultural e ainda através do boletim informativo da Junta de Freguesia de Mira Sintra. São igualmente dinamizadas actividades para instituições locais, como sejam a Casa da Cultura e a Associação de Reformados e Pensionistas e Idosos de Mira Sintra.

2. Prestação do serviço educativo

2.1 Articulação e sequencialidade

A gestão conjunta das orientações curriculares e dos programas é valorizada pelas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica. A articulação vertical do currículo está assegurada, bem como a coordenação pedagógica entre as várias escolas e entre as diferentes áreas, disciplinas, níveis e ciclos. A articulação curricular interdepartamental, em moldes formais, é um esforço recente, estando a ser implementados mecanismos que asseguram a planificação de conteúdos programáticos comuns. Na realização de actividades entre disciplinas afins, patente no PAA e nos projectos curriculares de turma, essa articulação revela-se mais consolidada. Os conselhos de docentes de ano e de disciplina são as estruturas privilegiadas para o trabalho cooperativo. É prática usual identificar as situações de sucesso ao nível dos processos e dos resultados, estando assegurada a definição de metas mensuráveis. A troca, frequente e muito valorizada pelos docentes, de materiais e recursos didácticos, experiências e estratégias eficazes e instrumentos de avaliação efectua-se quer em momentos formais quer informais. O correio electrónico é reconhecido por todos como um meio eficaz e facilitador do trabalho colaborativo. O contexto e o projecto curricular de grupo/turma são sempre tidos em conta pelos docentes. É notória a ligação sistemática entre os docentes e os DT e as responsáveis pela educação especial, pelos apoios educativos e pelos Serviços Técnico-Pedagógicos. Estes serviços, de modo articulado, desdobram-se em projectos e acções para acompanhar as famílias e os alunos, desenvolvendo, igualmente um trabalho consistente na orientação vocacional na transição dos alunos para o ensino secundário e de encaminhamento para cursos de carácter profissionalizante. No 9.º ano, foram proporcionadas também sessões de *Técnicas de Procura de Emprego*, num claro incentivo a experiências activas na aprendizagem.

Na EB1/JI n.º 1, a transição das crianças para o 1.º ciclo é facilitada pelo desenvolvimento de actividades e de projectos comuns e pela partilha de espaços. É reconhecido por pais e alunos, que o ingresso nas restantes unidades educativas, bem como na transição do 1.º para o 2.º ciclo, ou a integração de alunos provenientes de outros estabelecimentos são facilitados pelas visitas planeadas e programas de actividades na(s) escola(s) que acolhe(m) as crianças. Constatou-se um trabalho de articulação no planeamento de actividades, entre os professores titulares de turma e os das AEC.

2.2 Acompanhamento da prática lectiva em sala de aula

O planeamento da actividade lectiva é operacionalizado ao nível dos docentes que leccionam os mesmos anos/disciplinas, em consonância com as orientações dos departamentos curriculares e os objectivos e metas traçados nos documentos estruturantes. Há uma política de reforço do trabalho em equipa que passa por: definição de estratégias de melhoria para os problemas detectados, verificação do cumprimento dos programas, elaboração de matrizes comuns para os testes de conhecimentos e monitorização dos resultados dos alunos. Estes procedimentos concorrem para aferir o grau de exigência e a consistência dos mecanismos de avaliação. O acompanhamento da prática lectiva pelo coordenador de departamento assente na supervisão em sala de aula não existe, apesar de os docentes se mostrarem receptivos a esse tipo de prática e de terem sido mencionadas experiências pontuais nesse sentido, para além das inerentes à avaliação do desempenho. Estão previstas metodologias de acompanhamento para docentes que evidenciem dificuldades na prática lectiva. A supervisão das actividades da componente de apoio à família e das de enriquecimento curricular no 1.º ciclo é feita pelos docentes titulares dos grupos/turmas envolvidos e pelas coordenadoras de estabelecimento.

2.3 Diferenciação e apoios

O Agrupamento faz um acompanhamento sistemático e consistente dos alunos com NEE e dos que evidenciam dificuldades de aprendizagem. É notório o trabalho colaborativo entre os docentes da equipa de educação especial e os restantes docentes, proporcionado por iniciativas como: sessão de recepção aos novos colegas, atendimento de docentes e reuniões com os professores titulares de turma ou com os conselhos de turma em que participam. Os contactos informais são também frequentes. Além de informação inerente às diferentes problemáticas dos alunos com NEE, partilham-se experiências e metodologias de trabalho. Estão instituídas práticas de articulação com os estabelecimentos de ensino que transferem alunos com NEE para o Agrupamento. Entre 2008-2009 e 2009-2010, registou-se um acréscimo destes alunos, o qual foi acompanhado por um aumento do número de alunos com Currículo Específico Individual. Para estes, o Agrupamento disponibiliza uma sala de actividades educativas funcionais. Embora tenha apresentado a candidatura a uma Unidade de Ensino Estruturado, ainda não recebeu o aval para o seu funcionamento. É feita, regularmente, a monitorização das taxas de sucesso dos alunos com NEE.

Ao nível dos apoios educativos, tendo por base um diagnóstico efectuado pelos professores titulares de turma e/ou disciplinas são dadas múltiplas respostas às dificuldades de aprendizagem, ao insucesso repetido e ao risco de abandono. As medidas adoptadas passam por: diferenciação pedagógica, planos de recuperação e de acompanhamento, planos de desenvolvimento, sala de estudo, tutorias pedagógicas, *portfolios* (no 3.º ciclo), actividades na Biblioteca Escolar/Centro de Recursos Educativos (BE/CRE) da Escola-Sede e projectos vários (RAFA, Clube da Leitura e Escrita, Hora das Palavras, entre outros). Estas são monitorizadas, regularmente, procedendo-se à análise da sua eficácia. No que respeita aos diferentes planos, à excepção dos de acompanhamento no 3.º ciclo, entre 2008-2009 e 2009-2010, registaram uma evolução. Para os alunos cuja língua materna não é o português, o apoio educativo é ministrado, especificamente, em par pedagógico, com reflexos positivos na sua proficiência linguística. Constatou-se um esforço continuado em consolidar a diferenciação pedagógica ao nível das estratégias e dos instrumentos de avaliação. Através do GAAF, o Agrupamento beneficia de uma equipa multidisciplinar (duas psicólogas e uma assistente social) que denota sensibilidade e empenho para as diversas problemáticas, nomeadamente do foro social, intervindo junto dos alunos e famílias. Revela, igualmente, iniciativa na promoção do envolvimento dos EE no percurso escolar dos seus educandos.

2.4 Abrangência do currículo e valorização dos saberes e da aprendizagem

A oferta formativa incorpora diversas componentes, culturais, artísticas e sociais, nas actividades de enriquecimento do currículo do 1.º ciclo e nas várias iniciativas (p. ex., *Aula de Astronomia*), projectos (*Os Escritores vão à Escola*, p. ex.), clubes (*Artes e Ofícios; Espaço Atelier e Mosaico; Grupo de Teatro Às 3 Pancadas; Clube da Música; Clube dos Investigadores; Clube Ciência Divertida; Geografia em Movimento*) e nas visitas de estudo que promove; e, ainda, o Desporto Escolar (p. ex. *surf* e patinagem). A dimensão abrangente e transversal das referidas componentes proporciona a aquisição de saberes e de competências que contribuem para a formação integral dos alunos e que também são tidas em conta nas actividades de acompanhamento e apoio à família na educação pré-escolar. Os alunos envolvem-se, com entusiasmo, em todas estas actividades e têm gosto em expor os trabalhos que realizam. O ensino experimental das ciências é valorizado e assegurado, em todos os níveis de educação e ensino, através da realização de experiências em contexto e fora da sala de aula. Através do GAAF é promovida a visita a escolas profissionais, viabilizando a interacção com alunos das mesmas. A valorização dos saberes profissionais está patente nas actividades práticas, na realização de estágios pelos alunos do CEF de Jardinagem e na participação na Feira das Profissões, a nível concelhio.

3. Organização e gestão escolar

3.1 Concepção, planeamento e desenvolvimento da actividade

A cultura de Agrupamento está patente nos documentos estruturantes da sua organização, que são coerentes entre si, orientando efectivamente o serviço educativo, e que são apropriados pela generalidade dos intervenientes. A sua reformulação, através de questionários, resultou de um trabalho plural e participado da comunidade escolar. É no projecto *Desafios – Qualidade, Inovação e Desenvolvimento Curricular*, no âmbito do

programa TEIP 2, que se encontra o complemento das linhas de orientação da acção educativa do Agrupamento. Os referenciais comuns para o seu funcionamento estão presentes no RI. O planeamento e o desenvolvimento das actividades, bem como a gestão do tempo escolar efectuada pelo Director, são divulgados junto dos diferentes sectores da comunidade. Decorrem de um trabalho prévio de análise de resultados e de objectivos comuns, sendo um factor determinante para a organização do Agrupamento. São definidos e rentabilizados tempos específicos que contemplam a possibilidade de trabalho conjunto. O Director estabeleceu um modelo de gestão inovador, organizado por áreas: *qualidade, desenvolvimento de projectos, recursos humanos, recursos técnico-pedagógicos e recursos administrativos e financeiros*. Estas estão estruturadas verticalmente, da educação pré-escolar ao 9.º ano, e cada uma atribuída a um elemento da equipa da direcção. Esta organização possibilita ao Director coordenar e monitorizar todas as áreas de intervenção em cada sector, a partir dos relatórios mensais entregues pelos restantes elementos da equipa. O planeamento das áreas transversais é feito em consonância com as metas definidas no PE e nos projectos curriculares de turma. Assim, em Formação Cívica desenvolvem-se competências sociais e de responsabilização escolar, a que acresce no caso do 9.º ano, a orientação vocacional. A Área de Projecto promove o desenvolvimento de trabalhos com carácter interdisciplinar. É em Estudo Acompanhado que se realizam actividades de consolidação de aprendizagens de Língua Portuguesa e de Matemática, no caso do 2.º ciclo, e de qualquer disciplina em que sejam detectadas dificuldades de aprendizagem no 3.º ciclo. Para obviar a dispersão no tipo de trabalho realizado com os alunos nas situações de absentismo previsto ou imprevisto de docentes foi criado, na Escola-Sede, um banco de fichas de trabalho direccionadas para a Educação para a Saúde a fim de serem utilizadas na *Ocupação da Turma*.

3.2 Gestão dos recursos humanos

O Director procede à afectação do serviço, numa lógica de eficiente gestão dos recursos humanos e considerando os interesses pedagógicos e a adequabilidade às funções. A distribuição do serviço docente assenta no critério da continuidade pedagógica, com vista a um desempenho consentâneo com as características das turmas, aplicado de igual modo na atribuição das direcções de turma. O acolhimento e a integração dos profissionais colocados pela primeira vez no Agrupamento, reconhecidos pelos próprios como sendo muito bons, são feitos pela direcção e pelos coordenadores das diferentes estruturas de coordenação e supervisão pedagógica, dando-lhes a conhecer os documentos estruturantes, inserindo-os nas respectivas dinâmicas e ajudando-os a ultrapassar eventuais dificuldades. A gestão dos assistentes operacionais é feita, com rotatividade de funções por parte de alguns, de modo a assegurar o funcionamento dos vários sectores na Escola-Sede quando falta um ou mais trabalhadores. Para situações de absentismo nas unidades educativas, está prevista a afectação temporária de trabalhadores da Escola-Sede. Nos Serviços Administrativos, que se defrontam com carência de pessoal, há, por parte das profissionais a eles afectas, um grande empenho e disponibilidade na resposta que dão às solicitações da comunidade escolar. Apresentam uma organização por áreas funcionais, sendo o trabalho desenvolvido com espírito de entajada. O serviço de Acção Social Escolar, que não dispõe de um espaço reservado, não salvaguarda a privacidade dos utentes no atendimento. As necessidades de formação contínua são identificadas nos diversos sectores do Agrupamento, consubstanciando-se num plano estruturado, direccionado para o pessoal docente e não docente. Ao nível das estruturas de coordenação e supervisão pedagógica é prática registarem-se momentos de encontro em que os docentes replicam a informação recebida junto dos seus pares.

3.3 Gestão dos recursos materiais e financeiros

O Agrupamento oferece, em geral, condições adequadas ao serviço educativo prestado. Contudo, a sobrelotação dos espaços origina o funcionamento das escolas em regime duplo. Além de apertadas, os espaços denotam a preocupação com melhoramento, manutenção, embelezamento e condições de segurança. Embora as diversas unidades educativas e a Escola-Sede disponham de plano de segurança interno, não realizam simulacros nem exercícios de evacuação, com carácter regular. As condições de acessibilidade a pessoas de mobilidade condicionada estão asseguradas apenas em algumas das unidades educativas. No entanto, todas dispõem de material para a realização de actividades experimentais e de pequenas bibliotecas de grupo/turma. Não estão, no entanto, providas de equipamentos lúdicos adequados às faixas etárias da população escolar que servem e a instalação de balizas nas EB1 n.º 1 e n.º 2 de Mira Sintra resultou de um esforço orçamental por parte da

direcção. Todas as unidades educativas estão dotadas de quadros interactivos e de equipamento informático, fomentando-se o recurso ao computador como ferramenta de aprendizagem por parte das crianças do JI e dos alunos do 1.º ciclo. Na Escola-Sede, o pavilhão gimnodesportivo apresenta problemas de infiltrações e deterioração do pavimento em vários pontos. O piso exterior, no campo de jogos e na generalidade dos espaços de recreio do Agrupamento, é abrasivo e está danificado. Ainda que as condições físicas dos laboratórios não sejam as mais adequadas, o equipamento de que dispõem permite o desenvolvimento de práticas promotoras da actividade experimental. A BE/CRE é um espaço educativo de excelência para a dinamização de actividades de índole cultural e lúdica, possibilitando aos alunos efectuar pesquisas e desenvolver competências diversificadas; encontra-se em curso a criação de um espaço especificamente destinado à frequência por EE. A Sala da Matemática é um espaço privilegiado para a realização de actividades lúdicas e práticas no âmbito desta disciplina.

Há um claro dinamismo na captação de receitas próprias. A cedência do pavilhão gimnodesportivo a título oneroso, os projectos financiados pela autarquia e pela Fundação Aga Khan e a adesão ao Programa TEIP 2 têm, a título de exemplo, um impacto positivo na concretização das iniciativas do Agrupamento. O uso das verbas está alinhado com as prioridades educativas estabelecidas e o cumprimento dos objectivos definidos nos documentos estruturantes.

3.4 Participação dos pais e outros elementos da comunidade educativa

Estão instituídas dinâmicas promotoras da participação e envolvimento das famílias no acompanhamento do processo educativo dos respectivos educandos. As informações facultadas na recepção aos EE, pelo Director, sobre o RI e o funcionamento do Agrupamento, são complementadas pelos directores de turma designadamente ao nível dos critérios de avaliação. Há um contacto regular dos docentes titulares de grupo/turma, assim como dos directores de turma, com os EE, através do atendimento pessoal, da caderneta escolar, do telefone ou do correio electrónico. A flexibilização dos horários de atendimento e a marcação de reuniões, em horário pós-laboral, são reconhecidos por estes como medidas facilitadoras desse contacto. Embora os DT conheçam os seus índices de participação, ainda não é prática a monitorização destes dados.

A existência de associações de pais e EE, quer na Escola-Sede quer nas EB1 e JI, contribui para o reforço da interacção escola/família. Os EE participam na vida do Agrupamento através dos órgãos em que os seus representantes têm assento, colaboram na reformulação dos documentos estruturantes e na resolução de problemas persistentes (infiltrações nas EB1 e rede de protecção). São convidados a assistir e participam em eventos (Dia da Família, p. ex.), cerimónias e exposições. No JI e nas EB1, os EE intervêm activamente nas actividades educativas (narração de contos e conversas sobre as profissões). A abertura da oferta formativa para adultos, as iniciativas de apoio social e de mediação, as sessões de esclarecimento no âmbito da imigração, bem como a dinamização da *Escola de Pais e Encarregados de Educação*, são reconhecidas como medidas que também incentivam a vinda dos pais à escola. A presença de representantes da comunidade local e da autarquia no Conselho Geral tem-se pautado por uma participação activa, por um bom relacionamento e pela realização de um trabalho colaborativo. A relação estreita que o Agrupamento tem vindo a consolidar com a comunidade é visível na colaboração que esta presta em várias das suas iniciativas.

3.5 Equidade e justiça

Há, por parte do Agrupamento, uma manifesta política de inclusão, reconhecida pelos EE. A sua organização encontra-se orientada em função dos interesses e das necessidades das crianças e dos alunos, sendo garantidas iguais oportunidades para todos. No período de interrupção lectiva, são proporcionadas aos alunos inseridos em tutorias actividades com monitores, que reforçam a socialização. Os responsáveis escolares, atentos aos problemas de aprendizagem e de integração escolar, promovem inúmeras acções diferenciadas, patentes, por exemplo, na prestação de apoios (refeições, p. ex.) para além dos suportados pela Acção Social Escolar. Desenvolvem, igualmente, um trabalho constante de cooperação com entidades parceiras, com vista a encontrar para cada situação a solução que consideram ser a mais adequada. A aplicação dos critérios estabelecidos nos documentos de planeamento e de gestão garantem a equidade e justiça no funcionamento do Agrupamento. A oferta das actividades, quer da componente de apoio à família na educação pré-escolar quer de enriquecimento curricular em todas as EB1, é reconhecida como importante pelas famílias, permitindo-lhes o benefício de uma escola a tempo inteiro e proporcionando a crianças e alunos experiências enriquecedoras.

4. Liderança

4.1 Visão e estratégia

Os documentos estruturantes da organização do Agrupamento revelam claramente que a direcção tem uma visão para o médio e longo prazos, partilhada pelos restantes órgãos e estruturas de coordenação e supervisão e apropriada pela generalidade da comunidade escolar. O planeamento perspectiva a consecução dos objectivos, metas quantificadas e acções delineadas nos referidos documentos, tendo sempre em vista a indução de procedimentos de melhoria organizacional. Ao nível da oferta educativa estão a ser desenvolvidas, desde o ano lectivo transacto, algumas actividades promotoras da qualificação de adultos. São reconhecidas, internamente, como áreas de excelência, o dinamismo na concretização das actividades previstas no PAA, a prática de uma cultura de inclusão, o relacionamento interpessoal e o profissionalismo dos órgãos e estruturas educativas, assim como do pessoal docente e não docente. Estas áreas encontram-se legitimadas pela comunidade educativa, contribuindo para a forte procura do Agrupamento e para a sua boa imagem no exterior.

4.2 Motivação e empenho

O Director mobiliza as lideranças intermédias, inculcando-lhes responsabilidades e promovendo a subsidiariedade e a complementaridade de funções. Embora não interfira nas áreas de competência próprias ou delegadas, não deixa de deter um conhecimento pormenorizado das diferentes situações. As estratégias de operacionalização dos planos de acção co-responsabilizam todos os órgãos e estruturas de coordenação e supervisão pedagógica, numa perspectiva de liderança partilhada. Estes conhecem as suas áreas de acção, sendo evidente o empenho com que se envolvem na concretização das metas estabelecidas. São amplamente reconhecidas pela comunidade escolar a capacidade de liderança, o espírito de iniciativa e a abertura ao diálogo do Director, coadjuvado por uma equipa que o acompanha eficientemente. O Conselho Geral, no âmbito das suas competências, tem cooperado na consolidação da identidade do Agrupamento.

É efectuada a monitorização do absentismo do pessoal docente e não docente, sendo definidas estratégias e estabelecidos procedimentos para minimizar o impacto das ausências pontuais daqueles profissionais no funcionamento escolar. A actuação do pessoal não docente, que sente que a sua acção é valorizada pelo Director, reflecte a dimensão educativa das respectivas funções e o empenho em proporcionar um ambiente educativo adequado. Constatou-se a existência de bom relacionamento institucional, valorizado pela generalidade da comunidade escolar, que se identifica com o Agrupamento.

4.3 Abertura à inovação

É notório o espírito de adesão do Agrupamento a novos desafios, nomeadamente pela sua candidatura ao programa TEIP 2, desdobrando-se na implementação de um leque de experiências inovadoras. O projecto *Matemática +*, implementado no ano lectivo em curso, para o 6.º ano, direcciona-se quer para a recuperação de alunos com lacunas ao nível dos pré-requisitos quer para alunos *com elevado rendimento*. O *Projecto TIC* desenvolvido também desde o ano lectivo transacto, para o 1.º ciclo (apenas nas EB1 n.º 1 e n.º 2 de Mira Sintra, por limitações de espaço em Meleças), promove o apoio ao estudo focalizado no desenvolvimento de competências na área das TIC. Estas são encaradas, pela maioria da comunidade escolar, como uma ferramenta que agiliza a comunicação entre docentes, alunos e entre docentes e alunos e como um instrumento de aprendizagem e de desenvolvimento. Não obstante os docentes já terem recebido formação para poderem utilizar de modo eficaz o sumário digital e de todas as salas estarem equipadas com computador, este mecanismo ainda não se configura como uma oportunidade consolidada de inovação, por limitações associadas à ultimateção da rede LAN da Internet.

4.4 Parcerias, protocolos e projectos

O Agrupamento evidencia uma política consolidada de parcerias e protocolos, estabelecidos em diferentes domínios, com entidades locais e regionais, e que, através de um relacionamento privilegiado, têm contribuído para melhor concretizar as linhas de intervenção definidas no PEE e no PAA. A forte ligação à comunidade local é visível nas iniciativas com a Junta de Freguesia de Mira Sintra e de Belas e com a Câmara Municipal de Sintra, que têm realizado um trabalho colaborativo com o Agrupamento no âmbito das respectivas competências.

Referem-se, igualmente, as parcerias estabelecidas com: a Casa 6 (no apoio ao estudo aos alunos oriundos do Bairro D. Pedro IV), a Escola Profissional Alda Brandão de Vasconcelos (no apoio à área técnica do CEF de Jardinagem), a Fundação Aga Khan (através do Programa Kcidade, colabora no desenvolvimento dos projectos TIC, Clube da Leitura e da Escrita e Sala da Matemática). No âmbito da saúde escolar realça-se a articulação com a Unidade de Cuidados de Saúde Personalizados do Olival, a Unidade de Saúde Familiar e o Centro de Saúde de Mira Sintra. O Conservatório de Música de Sintra e o Centro de Formação *Nova Foco* constituem-se, igualmente, como parceiros de referência. O protocolo com o Centro de Educação de Cidadãos com Deficiência, proporciona aos alunos com NEE apoio técnico especializado e estágios de sensibilização socioprofissional. O trabalho de articulação estabelece-se também com outros estabelecimentos de ensino que recebem ou enviam alunos de ou para este Agrupamento (p. ex., o Agrupamento de Escolas António Torrado), designadamente ao nível de práticas instituídas de integração desses alunos (*Quintal Desportivo*). A mais-valia destas dinâmicas de articulação é reconhecida pelos elementos da comunidade, com repercussões positivas ao nível das aprendizagens e do desenvolvimento pessoal dos alunos envolvidos. As oportunidades que permitem reforçar a acção educativa são bem acolhidas pela direcção, que estimula o envolvimento do Agrupamento em múltiplos projectos, de natureza diversa a diferentes escalas, designadamente, concelhia (SintrAnima, Programa Municipal de Sensibilização Ambiental Os Caças, p. ex.), nacional (Rede de Bibliotecas Escolares, Educação para a Saúde, Desporto Escolar, PNL, p. ex.) e internacional (Eco-Escolas). É dada visibilidade a toda esta dinâmica através do jornal escolar *D.D.Jornalices*, do sítio do Agrupamento e de exposições realizadas ao longo do ano.

5. Capacidade de auto-regulação e melhoria do Agrupamento

5.1 Auto-avaliação

Desde a formação do Agrupamento, em 2004, que têm sido instituídas práticas de auto-avaliação (análise trimestral de resultados e relatórios de execução do PE e do PAA) e delineadas estratégias de melhoria. O projecto *Desafios*, no âmbito do programa TEIP 2, foi sujeito, no ano transacto, a uma avaliação fundamentada, incidente nas diversas vertentes contempladas no mesmo, embora apenas por parte dos departamentos curriculares. Paralelamente, no mesmo ano, a preocupação, por parte dos responsáveis escolares, em criar um processo de auto-avaliação exaustivo, sustentado e fiável, que também contribuisse para acompanhar, monitorizar e avaliar o referido projecto, levou à constituição de uma equipa de auto-avaliação, em Março de 2009. Esta, representativa dos diferentes elementos da comunidade educativa, divulgou e implementou eficazmente o processo de auto-avaliação, que assentou em cinco domínios de análise - *Resultados, Prestação do Serviço Educativo, Organização e Gestão Escolar, Liderança e Capacidade de Auto-regulação e Melhoria*. O relatório de auto-avaliação produzido possibilitou o conhecimento da realidade educacional do Agrupamento, o diagnóstico e a identificação sustentada de pontos fortes, fracos e áreas a melhorar, em cada um dos referidos domínios. Para estes foram aprovados planos de melhoria que se encontram em curso. Há reflexos visíveis no planeamento, na gestão de actividades e em práticas profissionais. Os resultados apurados foram devolvidos à comunidade educativa através de reuniões realizadas para o efeito pela equipa de auto-avaliação. Com a ajuda de um *amigo crítico*, o Agrupamento está a levar a cabo uma meta-avaliação ao processo encetado.

5.2 Sustentabilidade do progresso

O trabalho de auto-avaliação realizado evidencia uma atitude crítica, permanente, de autoquestionamento. Da reflexão feita resultou, por um lado, a identificação de pontos fortes (que procura manter) e de pontos fracos (que pretende ultrapassar) e, por outro, a definição de um leque de estratégias internas, reflectidas e concertadas, claramente direccionadas para a superação das debilidades detectadas. Há um processo estruturado de monitorização da eficácia do desempenho do Agrupamento, constituindo-se como um mecanismo que permite a toda a comunidade conhecer o grau de consecução das metas traçadas e de que forma é dado cumprimento ao consignado nos documentos orientadores da sua organização. A gestão do Agrupamento, nos moldes em que tem vindo a ser realizada pelo Director, bem como a consolidação da auto-avaliação, com o notório envolvimento, empenho e partilha de responsabilidades por parte dos restantes órgãos e estruturas de coordenação educativa e de supervisão pedagógica, direcciona-se claramente para garantir o progresso já alcançado e reforçar a melhoria do seu desempenho organizacional.

V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, apresenta-se uma selecção dos atributos do Agrupamento de Escolas D. Domingos Jardo (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 abrangência da oferta educativa/formativa e a diversidade de iniciativas, intencionalmente direccionadas às necessidades e interesses das famílias e que valorizam as aprendizagens;
- A mobilização dos profissionais na procura de respostas mais ajustadas para as necessidades educativas especiais, para a problemática da inclusão escolar e para a promoção de oportunidades de sucesso para todos os alunos;
- O planeamento rigoroso das actividades, patente na articulação entre os documentos estruturantes da acção educativa;
- A gestão criteriosa dos recursos humanos e a boa integração dos profissionais colocados pela primeira vez no Agrupamento, proporcionando um bom ambiente de trabalho cooperativo;
- As relações interpessoais, a motivação e o empenho dos diferentes profissionais do Agrupamento, em torno de objectivos e metas claramente definidos;
- A liderança do Director assente num trabalho inovador e promovendo procedimentos de melhoria organizacional apoiados pela generalidade da comunidade educativa;
- A articulação dinâmica e consolidada com um conjunto alargado de entidades parceiras, com reflexos positivos para o serviço educativo prestado;
- O processo de auto-avaliação estruturado, consistente e participado, constituindo um bom diagnóstico da organização escolar e com impacto determinante no planeamento.

Pontos fracos

- A evolução dos resultados do sucesso escolar sem atingir/superar a média nacional, apesar da implementação de estratégias de melhoria diversificadas;
- A supervisão da actividade lectiva limitada a mecanismos de acompanhamento do planeamento individual.

Oportunidades

- A integração no programa Territórios Educativos de Intervenção Prioritária II como mecanismo propiciador de melhoria do sucesso dos alunos;
- A viabilização do funcionamento da Unidade de Ensino Estruturado para responder às necessidades educativas especiais de alunos.

Constrangimentos

- A inexistência de equipamentos lúdicos nos recreios do jardim-de-infância e nas escolas do 1.º ciclo, bem como o mau estado dos respectivos pisos e do pavilhão gímnodesportivo, na Escola-Sede;
- A sobrelotação dos espaços origina o funcionamento das escolas em regime duplo.