



**Avaliação Externa das Escolas**  
Relatório de escola

---

**Agrupamento de**  
**Escolas do Castelo**  
**SESIMBRA**

---

Delegação Regional de Lisboa e Vale do Tejo da IGE  
Datas da visita: 19, 22 e 23 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 do Castelo – Sesimbra, na sequência da visita efectuada nos dias 19, 22 e 23 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, bem como o contraditório apresentado pelo Agrupamento, estão disponíveis 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 do Castelo foi constituído no ano lectivo 2003-2004 e situa-se na freguesia do Castelo, no concelho de Sesimbra. Inclui a Escola Básica com 2.º e 3.º Ciclo do Castelo (sede), as escolas básicas do 1.º ciclo com jardim-de-infância da Cotovia e de Maçã, as escolas básicas do 1.º ciclo de Santana, do Zambujal n.º 1 e n.º 2, bem como o Jardim-de-Infância de Pedreiras e, ainda, o pólo de Educação Pré-Escolar Itinerante de Almoíña. Estas unidades educativas estão inseridas em áreas desigualmente povoadas, umas com características urbanas e outras mais rurais. Quanto à formação académica dos pais e encarregados de educação, 16,0% têm formação superior, 21,7% o ensino secundário, 50,8% a escolaridade básica e 0,5% não possui quaisquer habilitações, correspondendo os restantes 11,0% a situações não especificadas. Frequentam o Agrupamento 112 crianças na educação pré-escolar (5 grupos), 473 alunos no 1.º ciclo (21 turmas), 332 no 2.º ciclo (15 turmas, uma das quais de percurso curricular alternativo) e 253 no 3.º ciclo (12 turmas, sendo duas de percurso curricular alternativo e uma do curso de educação e formação de Jardinagem e Espaços Verdes), num total de 1170 crianças e alunos. Na Escola Básica do 1.º Ciclo de Maçã e na Escola-Sede funcionam duas Unidades de Ensino Estruturado para a Educação de Alunos com Perturbações do Espectro do Autismo, que acolhem 11 alunos. Possuem computador e *Internet* em casa 69,9% dos alunos. No que diz respeito à diversidade cultural, verifica-se que 7,9% dos alunos são naturais de outros países, nomeadamente do Brasil. Beneficiam de auxílios económicos, no âmbito da Acção Social Escolar, 43,3% dos alunos.

Exercem funções no Agrupamento 118 docentes, dos quais 95 (80,5%) têm contrato de trabalho por tempo indeterminado e 23 (19,5%) possuem contrato a termo resolutivo certo. Quanto ao pessoal não docente, num total de 42 trabalhadores, 33 são assistentes operacionais e 9 assistentes técnicos.

## III – CONCLUSÕES DA AVALIAÇÃO POR DOMÍNIO

### 1. Resultados

SUFICIENTE

A recolha e a análise dos resultados académicos realizadas, em primeiro plano, pela direcção e, posteriormente, pelas diferentes estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica têm permitido apurar algumas causas do insucesso escolar e implementar estratégias para as superar. Contudo, tem sido fraco o trabalho desenvolvido na educação pré-escolar no âmbito da avaliação das crianças, ao longo do ano, e no estudo comparativo de diferentes anos lectivos, de forma a facilitar o conhecimento do seu desenvolvimento global. Nos três ciclos do ensino básico referentes ao último triénio, as taxas de sucesso global situam-se, no último ano lectivo, acima da média nacional apenas no 2.º ciclo. Neste ciclo, os resultados mostram evolução e nos 1.º e 3.º ciclos revelam, respectivamente, involução e flutuação. A detecção atempada dos alunos em situação de risco e a respectiva articulação com as diferentes entidades locais no seu encaminhamento e resolução têm permitido uma melhor integração e a redução progressiva da taxa de abandono. O desenvolvimento de diversas actividades tem contribuído para a formação pessoal e social dos alunos, em particular o Projecto de Educação Para a Saúde. Todavia, têm sido pouco incentivados a apresentarem sugestões de actividades e de melhoria. De um modo geral, os alunos têm um comportamento disciplinado. Porém, ocorrem casos mais problemáticos de comportamentos pouco adequados, o que denota ser reduzido o impacto das medidas destinadas a combater a indisciplina na Escola-Sede, pela fraca monitorização das diferentes situações, como forma de controlo e regulação, e pela inexistência de uma estratégia concertada e partilhada por todos. O Agrupamento conhece a comunidade em que está inserido, identificando as suas dificuldades. Neste sentido, são desenvolvidas diversas actividades e implementados projectos, para reforçar o acompanhamento dos alunos e valorizar as aprendizagens.

### 2. Prestação do serviço educativo

SUFICIENTE

A articulação intradepartamental concretiza-se no planeamento, na definição de critérios de avaliação específicos e na elaboração conjunta de materiais didácticos, sendo a interdepartamental centrada em práticas pontuais de articulação de conteúdos e na organização de actividades. No entanto, verifica-se uma fraca articulação curricular que garanta a sequencialidade na gestão do currículo entre ciclos e ao longo destes. De igual forma é incipiente a contextualização do currículo nacional, condicionando uma gestão mais eficaz do

currículo do Agrupamento. Assinala-se a utilização das tecnologias de informação e comunicação no processo de ensino e de aprendizagem, bem como para agilizar a partilha de materiais didáticos e a troca de informação entre os docentes. É garantido o apoio aos alunos com necessidades educativas especiais através do trabalho desenvolvido pela equipa multidisciplinar e nas duas Unidades de Ensino Estruturado para a Educação de Alunos com Perturbações do Espectro do Autismo do Agrupamento, que são um importante recurso concelhio. As taxas de sucesso dos alunos apoiados, por dificuldades de aprendizagem e devido a necessidades educativas especiais, revelam flutuações e discrepâncias, denotando que o trabalho desenvolvido não é suficiente. Não estão bastante disseminadas e interiorizadas as práticas de diferenciação pedagógica, tendo em vista o sucesso. No âmbito das componentes cultural, social e artística, bem como da valorização dos saberes profissionais e práticos, o Agrupamento dispõe de uma oferta educativa diferenciada e de actividades diversificadas, nalguns casos transversais aos vários níveis de educação e ensino, potenciando aprendizagens em áreas variadas e conducentes a uma efectiva formação integral dos alunos.

### 3. Organização e gestão escolar

SUFICIENTE

O Projecto Educativo encontra-se em fase de elaboração, pelo que o planeamento da actividade mantém como referente o de 2007-2010, que está organizado em três eixos de intervenção, apresentando objectivos e metas, embora não inclua indicadores que permitam avaliar a sua concretização. O menor grau de coerência entre os documentos estruturantes reflecte-se em respostas nem sempre coordenadas e eficazes a problemas persistentes. O Director faz uma boa gestão dos recursos humanos, tendo em conta as opiniões dos coordenadores de estabelecimento e de departamento, no que respeita à distribuição de serviço. Assinala-se a falta de assistentes operacionais, com implicações ao nível da manutenção, da limpeza dos espaços e da vigilância dos alunos. O Agrupamento dispõe de espaços e equipamentos adequados ao desenvolvimento da actividade educativa. Verificam-se, todavia, problemas ao nível da rede de saneamento na Escola-Sede, que afectam o seu funcionamento e são de difícil resolução. De igual modo, as instalações destinadas ao refeitório na mesma escola não permitem uma prestação de serviço ordenada e tranquila. No que respeita às escolas do 1.º ciclo, assinalam-se deficiências nas instalações da Escola Básica do 1.º Ciclo de Santana e da Escola Básica do 1.º Ciclo de Zambujal n.º 2 e, ainda, insuficiência de salas na Escola Básica do 1.º Ciclo de Santana e na Escola Básica do 1.º Ciclo com Jardim-de-Infância de Maçã. Em matéria de gestão financeira, o Agrupamento revela pouca dinâmica para captar verbas. A monitorização da presença dos pais e encarregados de educação em reuniões reforça a constatação de que a sua participação se mostra pouco interventora numa acção educativa articulada com o Agrupamento, para melhorar o sucesso dos seus educandos. No entanto, os pais estão organizados em associações nalgumas escolas e encontram-se representados nos órgãos de administração e gestão, em que têm assento. O Agrupamento mantém estreita ligação com diversas instituições da comunidade, sendo de destacar, pela sua importância no planeamento, a Câmara Municipal de Sesimbra, dotada de um Projecto Educativo do Concelho, o qual possibilita a congregação de esforços e recursos, bem como a adequação das políticas locais às necessidades da comunidade educativa. Os responsáveis desenvolvem iniciativas que se pautam por critérios promotores da equidade e justiça, proporcionando, nomeadamente, as mesmas oportunidades de acesso a apoios, informação e participação em actividades.

### 4. Liderança

BOM

O Director conhece bem a realidade do meio envolvente e o seu trabalho tem reflexos na promoção do crescimento da consciência da identidade de Agrupamento, com vista à sua consolidação como elemento agregador da comunidade educativa e mobilizador da qualidade e da excelência. Todavia, não existe uma liderança clara que permita a emergência de lideranças participativas dos órgãos de gestão intermédia e promova um maior envolvimento e co-responsabilização dos diferentes pares. O facto de o Projecto Educativo se encontrar em reformulação tem dificultado a existência de uma visão estratégica para o Agrupamento, que introduza novos patamares de exigência e de alargada excelência em todo o ensino básico e divulgue o trabalho e as actividades desenvolvidas, com vista à sua maior valorização na comunidade envolvente. Os diferentes órgãos e estruturas conhecem as respectivas áreas de acção e valorizam a participação e colaboração de todos. Destacam-se a motivação, o empenho e a capacidade de trabalho do pessoal docente e não docente, aliados às relações interpessoais positivas e ao clima de fácil integração dos diferentes actores da comunidade educativa.

Do mesmo modo, são notórios o empenho e a disponibilidade do Conselho Geral para o funcionamento do Agrupamento, consubstanciados numa percepção efectiva do papel de cada um dos membros na sua área de intervenção e no trabalho a desenvolver. A abertura à inovação está patente na oferta educativa, na gestão descentralizada e participada do Plano Anual de Actividades, no trabalho desenvolvido no âmbito das necessidades educativas especiais e, ainda, na utilização de meios informáticos, para a prestação do serviço educativo e para a comunicação e divulgação de iniciativas. O Agrupamento revela capacidade de articulação com os diferentes parceiros que constituem a comunidade envolvente, para realizar as suas actividades e facilitar a integração e o desenvolvimento pessoal e social dos alunos. Identifica como oportunidade a exploração das potencialidades da região e sua rentabilização, nomeadamente da riqueza dos seus recursos naturais (por exemplo, o parque natural da Arrábida e a orla marítima), como forma de diversificar a resposta a problemas reais da educação. Considera igualmente uma mais-valia o reforço no estabelecimento de conexões com as diversas entidades externas, no sentido de favorecer o trabalho em rede para o desenvolvimento de iniciativas conjuntas e utilização dos recursos disponibilizados.

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

SUFICIENTE

O trabalho de auto-avaliação tem vindo a implicar áreas-chave, como os resultados académicos, a gestão e o processo de ensino e de aprendizagem. Contudo, não existe um projecto de auto-avaliação, concebido numa perspectiva estratégica, como um instrumento de gestão do progresso do Agrupamento, que concorra para uma auto-regulação consistente e sistemática. Os procedimentos têm sido desenvolvidos de forma pouco aprofundada e articulada, não assentando num diagnóstico organizacional circunstanciado. Para isso, tem contribuído também a inexistência de uma equipa de auto-avaliação, cuja missão vise o desenvolvimento organizacional e profissional do Agrupamento e contribua para a melhoria da sua imagem e dos resultados dos alunos. É reconhecida a possibilidade da criação de uma rede concelhia de agrupamentos, para reflexão conjunta e partilha de boas práticas. O relançamento da dinâmica de funcionamento do Agrupamento, conjugado com a reformulação do seu Projecto Educativo, uma liderança forte do Director e o empenho do Conselho Geral poderão ser indicadores de que a auto-avaliação será orientada para o desenvolvimento, de modo a permitir uma progressiva sustentabilidade da acção e do progresso.

## IV – AVALIAÇÃO POR FACTOR

### 1. Resultados

#### 1.1 Sucesso académico

O Agrupamento, nos últimos anos, tem recolhido e tratado de forma sistemática a informação sobre os resultados académicos e desenvolvido a correspondente análise. Estas práticas, realizadas em primeiro plano pela direcção e, posteriormente, pelas diferentes estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, têm permitido apurar algumas causas do insucesso escolar, nomeadamente, a falta de hábitos de estudo e o fraco acompanhamento escolar dos alunos por parte de algumas famílias. A utilização das tecnologias de informação e comunicação por professores e alunos, o reforço das aprendizagens e a diversidade de actividades associadas ao Plano Anual de Actividades são estratégias já implementadas para superar as dificuldades. No que respeita à educação pré-escolar, têm sido recolhidos dados qualitativos com a utilização de fichas de observação. Contudo, tem sido fraco o trabalho desenvolvido neste nível de educação no âmbito da avaliação das crianças, ao longo do ano, e no estudo comparativo de diferentes anos lectivos, de forma a facilitar o conhecimento do seu desenvolvimento global.

Da análise dos resultados escolares disponibilizados pelo Agrupamento, nos três ciclos do ensino básico referentes ao triénio 2007-2008 a 2009-2010, conclui-se que as taxas de sucesso global (transição/conclusão), no último ano lectivo, se situam acima da média nacional apenas no 2.º ciclo. Neste ciclo do ensino básico, os resultados mostram evolução e nos 1.º e 3.º ciclos revelam, respectivamente, involução e flutuação (1.º ciclo: 96,9%; 96,0%; 94,9%; 2.º ciclo: 90,3%; 90,7%; 92,9%; 3.º ciclo: 84,0%; 89,8%; 84,5%). Nas provas de aferição, as classificações obtidas no 4.º ano apresentam-se, no último ano lectivo, acima da média nacional e ao longo do triénio mostram flutuação em Língua Portuguesa e evolução em Matemática. No 6.º ano, as classificações

obtidas encontram-se acima da média nacional apenas em Matemática e revelam flutuação, ao longo do triénio, em ambas as disciplinas. Nos exames nacionais do 9.º ano, os resultados obtidos em ambas as disciplinas sofreram involução e nos dois últimos anos lectivos têm estado abaixo da média nacional. Não obstante o esforço realizado, existe pouco envolvimento numa efectiva análise reflexiva, por parte das estruturas intermédias, sobre os resultados académicos, o que tem dificultado a identificação dos factores determinantes dos mesmos. Esta dificuldade prende-se, também, com a identificação objectiva das causas dos resultados escolares do 2.º ano, cujas taxas de sucesso têm sido, nos três últimos anos lectivos, as mais baixas relativamente aos outros anos do ciclo e têm vindo a diminuir ao longo do triénio (94,5; 92,9%; 83,9%). A diferença entre as médias das classificações internas e as de exame, em Língua Portuguesa e em Matemática, situa-se entre -0,8 e -0,1. Tal poderá significar que o trabalho desenvolvido, no âmbito da aferição da avaliação, ainda não é suficiente. É de salientar, no triénio, a inexistência de abandono, nos 1.º e 2.º ciclos, e a redução significativa da taxa de abandono no 3.º ciclo (4,3%; 2,2%; 0,5%). A detecção atempada dos alunos em situação de risco e a respectiva articulação com as diferentes entidades locais no seu encaminhamento e resolução têm permitido uma melhor integração dos alunos e a redução progressiva da taxa de abandono.

## **1.2 Participação e desenvolvimento cívico**

O Agrupamento, nos últimos anos, tem promovido a participação e o desenvolvimento de competências sociais, como é notório na diversidade de actividades consagradas, por exemplo, no Plano Anual de Actividades, que visam acolher e integrar as crianças e os alunos nas diferentes unidades educativas. É de salientar o trabalho desenvolvido no âmbito do Desporto Escolar e dos Jogos Desportivos e da sua organização, nomeadamente o seu papel na integração dos alunos do 1.º ciclo. O Agrupamento desenvolve, também, algumas campanhas de solidariedade, nomeadamente no âmbito do projecto Eco-Escolas e do Banco Alimentar, e promove a participação dos alunos no projecto da Autarquia Assembleia de Jovens. Todavia, é fraca a sua participação na vida do Agrupamento, designadamente na proposta de actividades e na apresentação de sugestões de melhoria do seu funcionamento. A promoção e a valorização dos pequenos e grandes sucessos das crianças e alunos, para além do recurso ao reforço individual positivo, consistem na realização de concursos internos (de poesia e de Matemática) e na apresentação, em exposições, dos seus trabalhos. Tem concorrido para a apropriação dos valores fundamentais e, conseqüentemente, para a formação pessoal e social dos alunos, o desenvolvimento do Projecto de Educação Para a Saúde, traduzido no envolvimento da comunidade em diferentes iniciativas e no dinamismo para a promoção da saúde e da cidadania.

## **1.3 Comportamento e disciplina**

De um modo geral, os alunos têm um comportamento disciplinado e mostram conhecer as regras de funcionamento do Agrupamento. Porém, ocorrem casos mais problemáticos de comportamentos pouco adequados, os quais não permitem, muitas vezes, um ambiente calmo e de respeito, propiciador das aprendizagens, principalmente na Escola-Sede. Neste sentido, foi criado o Gabinete de Apoio ao Jovem com o objectivo de contribuir para prevenir as situações de indisciplina. Apesar da relevância do trabalho desenvolvido por este gabinete, com vista a melhorar os procedimentos, aquele objectivo não tem sido alcançado.

É reduzido o impacto das medidas destinadas a combater a indisciplina, na Escola-Sede, pela fraca monitorização das diferentes situações, como forma de controlo e regulação e a inexistência de uma estratégia concertada e partilhada por todos. Na verdade, no ano lectivo 2007-2008, foram alvo da medida disciplinar sancionatória de suspensão 20 alunos (9 do 2.º ciclo e 11 do 3.º ciclo) e aplicados 38 dias; no ano lectivo 2008-2009, foram aplicados a 19 alunos (5 do 2.º ciclo e 14 do 3.º ciclo) 46 dias de suspensão e, no ano lectivo 2009-2010, foram aplicados a 30 alunos (4 do 4.º ano, 18 do 2.º ciclo e 8 do 3.º ciclo) 66 dias de suspensão. As ocorrências de índole disciplinar têm aumentado no triénio e estão associadas à dificuldade em pôr em prática a uniformização de critérios de actuação e o cumprimento de normas.

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

O Agrupamento conhece a comunidade em que está inserido, identificando as suas dificuldades, nomeadamente o reduzido nível socioeconómico de um número muito significativo de famílias. Esta realidade faz com que muitas famílias e alunos tenham expectativas baixas relativamente à escola e não valorizem as aprendizagens nem o seu papel fundamental na formação e na socialização, o que tem repercussões no fraco

acompanhamento prestado aos seus educandos. Neste sentido, são desenvolvidas actividades, como o apoio na leitura e na escrita, a alunos dos 1.º e 2.º ciclos, realizado por professores aposentados em regime de voluntariado, e implementados projectos, designadamente *No Trilho do Desafio*, do Programa Escolhas (animação de recreios e núcleo de rádio). É de salientar o recurso à plataforma Moodle, ao nível das tecnologias de gestão da informação e de gestão pedagógica de suporte, como forma de valorizar e aumentar o impacto das aprendizagens. A oferta formativa integra também a participação do Agrupamento nos processos de reconhecimento, validação e certificação de competências, tendo em conta as necessidades do meio e as expectativas dos alunos e das suas famílias. A valorização do conhecimento e da aprendizagem contínua nos alunos evidencia-se na atribuição dos *Quadros de Valor e de Excelência*.

## 2. Prestação do serviço educativo

### 2.1 Articulação e sequencialidade

A articulação intradepartamental é sustentada, ao nível de cada disciplina e das equipas de trabalho por ano de escolaridade, pelo trabalho de planificação, definição de critérios de avaliação específicos e elaboração conjunta de materiais didácticos. É ainda assegurada a articulação entre os técnicos das actividades de enriquecimento curricular do 1.º ciclo e os professores (titulares e das áreas disciplinares correspondentes), através de reuniões de trabalho conjuntas. Do mesmo modo, assinala-se o planeamento de algumas actividades que fomentam a interdisciplinaridade e são transversais a todos os ciclos, como a *Feira do Livro* e a *Semana da Leitura*. No entanto, verifica-se uma fraca articulação que garanta a sequencialidade na gestão do currículo entre ciclos e ao longo destes, pois, se no caso da Matemática, os novos programas são trabalhados pelos docentes do ensino básico, nas restantes disciplinas a articulação apenas envolve os docentes dos 2.º e 3.º ciclos. Com efeito, a inexistência de metas mensuráveis e de objectivos aplicáveis ao trabalho desenvolvido pelas estruturas de coordenação e de supervisão dificulta a avaliação dos processos e dos resultados numa perspectiva global, que permita a regulação concertada da acção educativa. Regista-se, de igual forma, uma incipiente contextualização do currículo nacional, condicionando uma gestão mais eficaz do currículo do Agrupamento. A autarquia, através do Centro de Recursos Educativos e Formação, disponibiliza as psicólogas, que realizam no Agrupamento um trabalho de acompanhamento e apoio aos alunos do 9.º ano de escolaridade, em termos de orientação vocacional.

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

Em reuniões de coordenação de ano e de disciplina, os docentes desenvolvem um trabalho colaborativo, que permite um melhor desempenho profissional. É de destacar a utilização das tecnologias de informação e comunicação no processo de ensino e de aprendizagem, bem como para agilizar a partilha de materiais didácticos e a troca de informação entre os docentes. A implementação generalizada da avaliação diagnóstica no início do ano, a construção de matrizes comuns e a definição conjunta de critérios de correcção em algumas disciplinas são alguns contributos para a regulação da avaliação das aprendizagens. Os projectos curriculares de turma viabilizam um trabalho de articulação dos docentes mais sistemático, colaborativo e diversificado, no sentido de adaptar as estratégias às necessidades e características dos alunos, pese embora a inexistência de orientações práticas e claras emanadas pelo Conselho Pedagógico. Os coordenadores de departamento fazem um acompanhamento da actividade dos docentes, em termos de cumprimento da planificação, mas não está instituída a supervisão da prática lectiva interpares como estratégia de desenvolvimento profissional.

### 2.3 Diferenciação e apoios

Os alunos com necessidades educativas especiais são apoiados nas duas Unidades de Ensino Estruturado para a Educação de Alunos com Perturbações do Espectro do Autismo, que são um importante recurso concelhio, bem como através do trabalho desenvolvido pela equipa multidisciplinar. Esta integra os oito professores da educação especial, os técnicos do Centro de Recursos para a Inclusão da Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados de Sesimbra (psicóloga e outros terapeutas), envolvendo ainda os professores, os directores de turma e os pais. O trabalho em rede desenvolve a referência e a avaliação necessárias bem como iniciativas promotoras da inclusão socioescolar, procedendo à sensibilização das turmas

que integram alunos com as problemáticas referidas. Neste âmbito, é de salientar ainda a conjugação de esforços com o Centro de Saúde de Sesimbra, no sentido de conseguir encontrar, de forma célere, as respostas mais adequadas às situações identificadas e, conseqüentemente, o encaminhamento e adequado acompanhamento. Para os restantes alunos, o Centro também disponibiliza o atendimento por médico de saúde pública, no Gabinete de Apoio ao Jovem, em áreas como a alimentação, a sexualidade e os consumos, além de dispor de um enfermeiro que dinamiza sessões de formação e de esclarecimento destinadas a pais e professores. Aos alunos com dificuldades de aprendizagem são aplicadas diferentes estratégias de apoio. Contudo, no triénio 2007-2008 a 2009-2010, a monitorização das taxas de sucesso dos alunos apoiados revela discrepâncias e flutuações, denotando que o trabalho desenvolvido ainda não é suficiente. O mesmo se verifica relativamente aos alunos com necessidades educativas especiais, cujas taxas de sucesso se situam em 83,2%, 91,4% e 90,0%, ao longo do triénio. Apesar de os professores estarem sensibilizados para a importância das práticas de diferenciação pedagógica no sucesso dos alunos, estas ainda não estão suficientemente disseminadas e interiorizadas.

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

O Agrupamento dispõe de uma oferta educativa diferenciada e actividades diversificadas, nalguns casos transversais aos vários níveis de educação e ensino, potenciando aprendizagens em áreas variadas e conducentes a uma efectiva formação integral dos alunos. Como forma de despertar para os saberes práticos e para as actividades profissionais, tendo em vista o combate ao insucesso e ao abandono escolar, assinala-se o funcionamento do curso de educação e formação de Jardinagem e de Espaços Verdes, bem como a existência de três turmas de percursos curriculares alternativos. A dimensão artística e social consolida-se nas actividades realizadas em clubes, como os de *Música e Multimédia*, de *Teatro*, de *Fotografia*, sendo de destacar, na Escola-Sede, a decoração de diversos espaços com painéis de azulejos realizados por alunos e professores.

A prática do exercício físico, a par da educação para a saúde, é muito valorizada e evidencia-se, por exemplo, na realização dos *Jogos Desportivos*, que envolvem todos os níveis de educação e de ensino. Do mesmo modo, a prática do xadrez é promovida em todas as escolas, com vista ao desenvolvimento do raciocínio lógico. Merecem ainda destaque as visitas de estudo e a utilização das tecnologias de informação e comunicação em contexto de leccionação do currículo, igualmente patentes na oferta educativa do Agrupamento. No entanto, o domínio da componente experimental, como incentivo à prática activa na aprendizagem das ciências, não se encontra generalizado, sobretudo nos 2.º e 3.º ciclos. O Agrupamento promove nos alunos a valorização do conhecimento e da aprendizagem contínua, através de exposições dos seus trabalhos nas várias unidades educativas, de blogues e do jornal escolar *Grandes Notícias*.

## **3. Organização e gestão escolar**

### **3.1 Concepção, planeamento e desenvolvimento da actividade**

O Projecto Educativo para o triénio 2010-2013 encontra-se em fase de elaboração. O Plano Anual de Actividades bem como o Projecto Curricular de Agrupamento têm como referente o Projecto Educativo de 2007-2010. Este está organizado em três eixos de intervenção, apresentando objectivos e metas, se bem que estas não sejam acompanhadas de indicadores que permitam avaliar a sua concretização. Por sua vez, o Plano Anual de Actividades elenca de forma clara e avaliável as suas actividades, organizando-as em torno dos três eixos de acção inscritos no Projecto Educativo. No que se refere ao Projecto Curricular de Agrupamento, é ténue a sua ligação com o projecto educativo de referência, apesar de fornecer um conjunto de orientações para a organização da prática pedagógica, nalguns casos sem apreciável grau de especificação, como acontece com os critérios de avaliação, atomizados em documentos separados, os quais, incluem, contudo, critérios e ponderações. O menor grau de coerência entre os três documentos acarreta respostas nem sempre coordenadas e eficazes a problemas persistentes, nomeadamente os que são abrangidos pelo eixo dos conhecimentos, com particular destaque para os resultados dos alunos. É nos projectos curriculares de turma que se actualizam e contextualizam, de alguma forma, os diferentes aspectos que caracterizam a realidade do Agrupamento, com vista à eficácia da acção pedagógica.



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

O Director faz uma boa gestão dos recursos humanos. No que se refere à distribuição de serviço, tanto no caso de docentes como de não docentes, tem em conta as opiniões dos coordenadores de estabelecimento e de departamento, as quais privilegiam a continuidade do trabalho, bem como a natureza das tarefas e a adequação do perfil dos profissionais. Entre o pessoal não docente não se verificam práticas sistemáticas de rotatividade, sendo os problemas de funcionamento das escolas resolvidos com o melhor espírito de cooperação e empenho dos profissionais, embora por vezes com deficiências na prestação de alguns serviços. Assinala-se a falta de assistentes operacionais, com implicações ao nível da manutenção, da limpeza dos espaços e da vigilância dos alunos, atenuada apenas pela gestão do Director e pela coesão da equipa de profissionais. Os docentes que chegam de novo ao Agrupamento são bem recebidos pelo coordenador de departamento e/ou do grupo disciplinar, que os informa sobre os documentos estruturantes, características dos grupos/turmas e orientações para a prática lectiva. O Plano de Formação é um documento detalhado, com ampla oferta, baseado num inventário de necessidades bem estruturado, contemplando acções oferecidas pelo Centro de Formação Ordem de Santiago e pelo próprio Agrupamento, destinadas tanto a docentes como a não docentes.

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

O Agrupamento dispõe, de modo geral, de espaços e equipamentos adequados ao desenvolvimento da actividade educativa, apesar de se verificarem problemas ao nível da rede de saneamento na Escola-Sede, que afectam o seu funcionamento e são de difícil resolução. Por outro lado, as instalações destinadas ao refeitório na Escola-Sede não permitem uma prestação de serviço ordenada e tranquila. Os Serviços Administrativos, caracterizados por atendimento personalizado em horário contínuo, são do agrado dos utentes, particularmente de pais e encarregados de educação.

Na Escola-Sede, existem salas específicas bem apetrechadas para o desenvolvimento da educação artística e há salas adaptadas para laboratórios razoavelmente equipadas. Há espaços para a prática da educação física e diversas modalidades desportivas, aos quais se acrescenta a facilidade de utilização do Pavilhão Municipal contíguo à Escola-Sede. No que respeita a material informático, assinala-se a existência de computadores nas diferentes unidades educativas, bem como de um quadro interactivo móvel. Assinalam-se deficiências nas instalações da Escola Básica do 1.º Ciclo de Santana e da Escola Básica do 1.º Ciclo de Zambujal n.º 2 e, ainda, insuficiência de salas na Escola Básica do 1.º Ciclo de Santana e na Escola Básica do 1.º Ciclo com Jardim-de-Infância de Maçã. Existe Plano de Segurança Interno e têm ocorrido exercícios de simulacro. O cartão electrónico, como instrumento de gestão e garantia da segurança individual e colectiva, não é ainda uma realidade. Em matéria de gestão financeira, o Agrupamento revela pouca dinâmica para captar verbas.

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

A monitorização da presença dos pais e encarregados de educação é efectuada, de forma não sistemática, por amostragem nos 2.º e 3.º ciclos, revelando valores de 70% nas reuniões de início do ano lectivo e de 60% nas horas de atendimento ao longo do ano. Assinala-se, todavia, uma participação mais acentuada ao nível da educação pré-escolar e do 1.º ciclo. Regista-se a intervenção dos pais nalgumas acções, quer ocorrendo à escola para partilhar com os filhos diferentes actividades, quer em actuações pontuais de melhoria de espaços e equipamentos. A sua participação mostra-se, porém, pouco interventiva, numa acção articulada com o Agrupamento para melhorar o sucesso dos seus educandos. Os pais estão organizados, nalgumas escolas, em associações e encontram-se representados nos órgãos de administração e gestão, em que têm assento. São chamados a participar na elaboração dos documentos estruturantes, dos quais afirmam conhecer alguns, nomeadamente o Regulamento Interno. O Director conta com a cooperação de diversas instituições da comunidade, com destaque, pela sua importância no planeamento, para a Câmara Municipal de Sesimbra, dotada de um Projecto Educativo do Concelho, o qual possibilita a congregação de esforços e recursos, bem como a adequação das políticas locais às necessidades da comunidade educativa.

### 3.5 Equidade e justiça

O Agrupamento pauta-se por critérios de equidade e justiça, quer na diversidade da oferta educativa, quer no planeamento da acção e na criação de condições, para que todas as crianças e alunos possam usufruir das mesmas oportunidades. Tal verifica-se na organização de turmas e de horários, bem como na concretização do Plano Anual de Actividades, como, por exemplo, na realização de visitas de estudo. A prestação de apoios individuais, com vista a garantir a todos o acesso ao sucesso educativo, mormente dos que apresentam necessidades educativas especiais, é outro dos indicadores da acção do Agrupamento na assunção daqueles critérios. O conhecimento por parte dos alunos de critérios e ponderações de avaliação reforça a percepção da equidade e justiça, como realidades reconhecidas pela comunidade educativa.

## 4. Liderança

### 4.1 Visão e estratégia

O Agrupamento está bem inserido na comunidade e é reconhecido por esta, designadamente no apoio e na integração dos alunos com necessidades educativas especiais. O Director conhece bem a realidade do meio envolvente e o seu trabalho é reconhecido por todos, traduzindo-se, por exemplo, na promoção do crescimento da consciência da identidade de Agrupamento, com vista à sua consolidação como elemento agregador da comunidade educativa e mobilizador da qualidade e da excelência. Contudo, não existe uma liderança clara que permita a emergência de lideranças participativas dos órgãos de gestão intermédia e promova um maior envolvimento e co-responsabilização dos diferentes pares. O Projecto Educativo encontra-se em reformulação, o que tem dificultado a existência de uma visão estratégica para o Agrupamento, que introduza novos patamares de exigência e de alargada excelência em todo o ensino básico e divulgue o trabalho e as actividades desenvolvidas, com vista à sua maior valorização na comunidade envolvente. É de salientar a intencionalidade de assumir uma missão de carácter humanista e um projecto educativo, que prevê como tema do Agrupamento a *Promoção do Sucesso Escolar dos Alunos*, inserindo como áreas a privilegiar a *Organização, a Pedagogia e a Didáctica e a Cultura de Avaliação*.

### 4.2 Motivação e empenho

O Director, a sua equipa e os diferentes órgãos e estruturas conhecem as respectivas áreas de acção e valorizam a participação e colaboração de todos, para a construção de uma cultura de Agrupamento. É promovida a articulação entre órgãos, ainda que o trabalho desenvolvido não consubstancie lideranças pedagógicas e níveis de decisão efectivos. Destacam-se a motivação, o empenho e a capacidade de trabalho do pessoal docente e não docente, aliados às relações interpessoais positivas e ao clima de fácil integração dos diferentes actores da comunidade educativa. São igualmente notórios o empenho e a disponibilidade do Conselho Geral para o funcionamento do Agrupamento, consubstanciados numa percepção efectiva do papel de cada um dos membros na sua área de intervenção e no trabalho a desenvolver. O absentismo do pessoal docente decresceu ao longo do último triénio (8,9%; 8,8%; 6,6%), para o que terão contribuído os aspectos anteriormente mencionados, aliados à implementação de um sistema de permutas e de compensação de aulas. As taxas de absentismo do pessoal não docente registam algumas oscilações no mesmo período (17,8%; 26,4%; 19,3%), sendo as situações resolvidas com o bom entendimento e atitude responsável dos profissionais.

### 4.3 Abertura à inovação

A abertura à inovação reflecte-se, sobretudo, na oferta diversificada e abrangente de actividades de enriquecimento do currículo, nos três ciclos do ensino básico. Alicerçada em parcerias estabelecidas no seio da comunidade, representa um esforço interno para encontrar respostas adequadas às necessidades dos alunos. A descentralização e a participação enformam também uma prática inovadora de gestão do Plano Anual de Actividades, enquanto documento estruturante do Agrupamento, sistematicamente avaliado pelos departamentos, pelos dinamizadores das actividades e por um grupo de trabalho criado para o efeito. No âmbito do apoio aos alunos com necessidades educativas especiais, salienta-se a capacidade de mobilização dos recursos necessários para tornar este trabalho consistente, nomeadamente com a colaboração da Cooperativa

de Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados de Sesimbra. Merece igualmente realce a utilização de meios informáticos, na prestação do serviço educativo e na comunicação e divulgação de iniciativas.

#### **4.4 Parcerias, protocolos e projectos**

O Agrupamento revela capacidade de articulação com os diferentes parceiros que constituem a comunidade envolvente, nomeadamente Junta de Freguesia do Castelo, Centro de Saúde e Câmara Municipal de Sesimbra, para realizar as suas actividades e facilitar a integração e o desenvolvimento pessoal e social dos alunos. Neste sentido, adere a projectos vocacionados para alunos com problemas comportamentais e de aprendizagem, de que são exemplo o Projecto Empresários Pela Inclusão Social e o Programa Escolhas. Mantém igualmente ligação estreita com a Comissão de Protecção de Crianças e Jovens, o Centro de Recursos Educativos e Formação de Sesimbra, a Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados de Sesimbra, a fim de dar resposta às distintas necessidades dos alunos. O Agrupamento encara como oportunidade a exploração das potencialidades da região e a sua rentabilização, nomeadamente da riqueza dos seus recursos naturais (por exemplo, o parque natural da Arrábida e a orla marítima), como forma de diversificar a resposta a problemas reais da educação. Neste sentido, abraçou o projecto MarGov, que pretende construir de forma colaborativa, com os actores sociais e institucionais, um Modelo de Governância para a Cogestão da área marinha protegida. Do mesmo modo, considera uma mais-valia o reforço no estabelecimento de conexões com as diversas entidades externas, no sentido de favorecer o trabalho em rede para o desenvolvimento de iniciativas conjuntas e utilização dos recursos disponibilizados.

O Agrupamento está, ainda, envolvido em projectos nacionais, que têm um impacto positivo nas aprendizagens dos alunos, como a Rede de Bibliotecas Escolares, o Plano Nacional de Leitura, o Plano da Matemática II e o Projecto de Educação Para a Saúde, assumindo particular relevância o trabalho desenvolvido no âmbito do Desporto Escolar.

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

#### **5.1 Auto-avaliação**

Os procedimentos de auto-avaliação têm vindo a evoluir desde a constituição do Agrupamento em 2003, começaram com os resultados académicos como a área-chave mais importante e têm incidido, nos últimos anos, no Plano Anual de Actividades, com a coordenação do Director. O trabalho realizado tem implicado outras áreas-chave, como a gestão (criação de turmas de percursos curriculares alternativos) e o processo de ensino e de aprendizagem (trabalho desenvolvido em Matemática). Contudo, não existe um projecto de auto-avaliação, concebido numa perspectiva estratégica, como um instrumento de gestão do progresso do Agrupamento, que concorra para uma auto-regulação consistente e sistemática.

A auto-avaliação do Agrupamento tem sido desenvolvida de forma pouco aprofundada e articulada, não assentando num diagnóstico organizacional circunstanciado. Para isso, tem contribuído também a inexistência de uma equipa de auto-avaliação, cuja missão vise o desenvolvimento organizacional e profissional do Agrupamento e contribua para a melhoria da sua imagem e dos resultados dos alunos.

#### **5.2 Sustentabilidade do progresso**

O autoquestionamento tem permitido tomar algumas decisões em áreas diferenciadas, como sejam o abandono escolar, a educação especial e a educação para a saúde. É reconhecida a possibilidade da criação de uma rede concelhia de agrupamentos, para reflexão conjunta e partilha de boas práticas. Não é possível conhecer os níveis de desenvolvimento efectivamente alcançados, por não estarem definidos nem o ponto de partida do desempenho do Agrupamento nem as metas que se pretendem alcançar, não sendo, tão-pouco, conhecidos os pontos de chegada, tendo em conta a grande abrangência das áreas a privilegiar no Projecto Educativo.

Na verdade, o relançamento da dinâmica de funcionamento do Agrupamento, conjugado com a reformulação do seu Projecto Educativo, uma liderança forte do Director e o empenho do Conselho Geral poderão ser indicadores de que a auto-avaliação será orientada para o desenvolvimento, de modo a permitir uma progressiva sustentabilidade da acção e do progresso.

## V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, apresenta-se uma selecção dos atributos do **Agrupamento de Escolas do Castelo** (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

- Detecção atempada dos alunos em situação de risco e a respectiva articulação com as diferentes entidades locais no seu encaminhamento e resolução, que permite uma melhor integração dos alunos e a redução progressiva da taxa de abandono;
- Desenvolvimento do Projecto de Educação para a Saúde, traduzido no envolvimento da comunidade em diferentes iniciativas e no dinamismo para a promoção da saúde e da cidadania no Agrupamento;
- Utilização das tecnologias de informação e comunicação no processo de ensino e de aprendizagem bem como para agilizar a partilha de materiais didácticos e a troca de informação entre os docentes;
- Trabalho desenvolvido pelos profissionais da equipa multidisciplinar no âmbito da educação especial e nas duas Unidades de Ensino Estruturado para a Educação de Alunos com Perturbações do Espectro do Autismo, como recurso concelhio;
- Oferta educativa diferenciada e actividades diversificadas, nalguns casos transversais aos vários níveis de educação e ensino, potenciando aprendizagens em áreas variadas conducentes a uma efectiva formação integral dos alunos;
- Crescimento da consciência da identidade de Agrupamento, com vista à sua consolidação como elemento agregador da comunidade educativa e mobilizador da qualidade e da excelência;
- Motivação, empenho e capacidade de trabalho do pessoal docente e não docente, aliados às relações interpessoais positivas e ao clima de fácil integração dos diferentes actores da comunidade educativa;
- Empenho e disponibilidade do Conselho Geral para o funcionamento do Agrupamento, consubstanciados numa percepção efectiva do papel de cada um dos membros na sua área de intervenção e no trabalho a desenvolver.

## Pontos fracos

- Fraco trabalho desenvolvido na educação pré-escolar no âmbito da avaliação das crianças, ao longo do ano, e no estudo comparativo de diferentes anos lectivos, de forma a facilitar o conhecimento do seu desenvolvimento global;
- Fraca participação dos alunos na vida do Agrupamento, designadamente na proposta de actividades e na apresentação de sugestões de melhoria do seu funcionamento;
- Reduzido impacto das medidas destinadas a combater a indisciplina, na Escola-Sede, pela fraca monitorização das diferentes situações, como forma de controlo e regulação e a inexistência de uma estratégia concertada e partilhada por todos;
- Fraca articulação que garanta a sequencialidade na gestão do currículo entre ciclos e ao longo destes;
- Incipiente contextualização do currículo nacional condicionando uma gestão mais eficaz do currículo do Agrupamento;
- Fraca participação dos pais e encarregados de educação, de modo a torná-los mais interventores numa acção educativa articulada com o Agrupamento para melhorar o sucesso dos seus educandos;
- Inexistência de uma liderança clara, que permita a emergência de lideranças participativas dos órgãos de gestão intermédia e promova um maior envolvimento e co-responsabilização dos diferentes pares;
- Inexistência de uma visão estratégica para o Agrupamento, que introduza novos patamares de exigência e de alargada excelência em todo o ensino básico e divulgue o trabalho e as actividades desenvolvidas, com vista à sua maior valorização na comunidade envolvente;
- Inexistência de projecto de auto-avaliação, concebido numa perspectiva estratégica, como um instrumento de gestão do progresso do Agrupamento, que concorra para uma auto-regulação consistente e sistemática;
- Inexistência de uma equipa de auto-avaliação, cuja missão vise o desenvolvimento organizacional e profissional do Agrupamento e contribua para a melhoria da sua imagem e dos resultados dos alunos.

## Oportunidades

- Projecto Educativo do Concelho de Sesimbra, possibilitando a congregação de esforços e recursos e a adequação das políticas locais às necessidades da comunidade educativa;
- Exploração das potencialidades da região e sua rentabilização, nomeadamente da riqueza dos seus recursos naturais (por exemplo o parque natural da Arrábida e a orla marítima), como forma de diversificar a resposta a problemas reais da educação;
- Reforço no estabelecimento de conexões com as diversas entidades externas, no sentido de favorecer o trabalho em rede para o desenvolvimento de iniciativas conjuntas e utilização dos recursos disponibilizados;
- Criação de uma rede concelhia de Agrupamentos para reflexão conjunta e partilha de boas práticas.

## Constrangimentos

- Falta de assistentes operacionais, com implicações ao nível da manutenção, da limpeza dos espaços e da vigilância dos alunos;
- Problemas ao nível da rede de saneamento na Escola-Sede, que afectam o seu funcionamento e são de difícil resolução;
- As instalações destinadas ao refeitório na Escola-Sede não permitem uma prestação de serviço ordenada e tranquila;
- Deficientes instalações da Escola Básica do 1.º Ciclo de Santana e da Escola Básica do 1.º Ciclo de Zambujal n.º 2, bem como insuficiência de salas na Escola Básica do 1.º Ciclo de Santana e na Escola Básica do 1.º Ciclo com Jardim-de-Infância de Maçã.