UNIVERSIDADE
LUSÓFONA
Centro Universitário de Lisboa
Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração
Doutoramento em Educação

A LIDERANÇA DE SISTEMAS NAS ESCOLAS PÚBLICAS PORTUGUESAS - DO CASO ÚNICO À AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC

Volume II

Tese de Doutoramento defendida em provas públicas para a obtenção do Grau de Doutora em Educação no Curso de Doutoramento em Educação, orientada pela Professora Doutora Ana Paula Silva

Maria José Broeiro Gonçalves / Nº 21802953
2024

www.ulusofona.pt

UNIVERSIDADE
LUSÓFONA
Centro Universitário de Lisboa
Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração
Doutoramento em Educação

A LIDERANÇA DE SISTEMAS NAS ESCOLAS PÚBLICAS PORTUGUESAS - DO CASO ÚNICO À AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC

"Versão Final"

Volume II

Tese defendida em provas públicas na Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa, no dia 3 de abril de 2024, com o Despacho de Nomeação Nº 575/2024, de 22 de janeiro de 2024, com a seguinte composição:

Presidente:
Profª. Doutora Rosa Serradas Duarte – Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa, por delegação do Magnífico Reitor, Prof. Doutor José Bragança de Miranda;
Arguentes:
Profª. Doutora Elisabete Ferreira – Universidade do Porto;
Profª. Doutora Leonor Lima Torres – Universidade do Minho;
Vogais:
Profª. Doutora Leanete Thomas Dotta – Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa
Profª. Doutora Louise Lima – Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa
Profª. Doutora Maria Odete Emygidio da Silva – Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa
Orientadora:
Profª. Doutora Ana Paula Silva - Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa

Maria José Broeiro Gonçalves / Nº 21802953
2024

APÊNDICES

ÍNDICE

Pág.

Apêndice A – Caracterização dos agrupamentos de escolas em estudo 06

Apêndice B – Matriz de análise de conteúdo da AEE e da liderança de sistemas por domínios/ categorias/ subcategorias/ unidades: registo; contexto; enumeração 07

Apêndice C – Relatórios de avaliação externa dos agrupamentos de escolas 08
RAE **EC** 08
RAE **M1** 17
RAE **M2** 25
RAE **M3** 33
RAE **M4** 42
RAE **P1** 50
RAE **P2** 59
RAE **P3** 68

Apêndice D – Matriz comparativa das unidades de registo e das unidades de contexto dos agrupamentos de escolas em estudo 77
Resultados – Resultados académicos 77
Resultados – Resultados sociais 81
Resultados – Reconhecimento da comunidade 85
Prestação do serviço educativo – Planeamento e articulação 89
Prestação do serviço educativo – Práticas de ensino 93
Prestação do serviço educativo – Monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens 97
Liderança e gestão – Liderança 101
Liderança e gestão – Gestão 105
Liderança e gestão – Autoavaliação e melhoria 109

Apêndice E – Matriz comparativa das unidades de registo dos agrupamentos de escolas em estudo 113
Resultados – Resultados académicos 113

Resultados – Resultados sociais 114
Resultados – Reconhecimento da comunidade 115
Prestação do serviço educativo – Planeamento e articulação 116
Prestação do serviço educativo – Práticas de ensino 117
Prestação do serviço educativo – Monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens 119
Liderança e gestão – Liderança 120
Liderança e gestão – Gestão 122
Liderança e gestão – Autoavaliação e melhoria 124

Apêndice F – Tabelas comparativas dos pontos fortes e das áreas de melhoria dos agrupamentos de escolas em estudo 126
Resultados 126
Prestação do serviço educativo 127
Liderança e gestão 128

Apêndice G – Matriz comparativa da análise documental das unidades de registo e indicadores, dos pontos fortes e das áreas de melhoria dos relatórios de avaliação externa da IGEC em 2015/2016 129
Resultados – Resultados académicos 129
Resultados – Resultados sociais 130
Resultados – Reconhecimento da comunidade 131
Prestação do serviço educativo – Planeamento e articulação 132
Prestação do serviço educativo – Práticas de ensino 133
Prestação do serviço educativo – Monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens 134
Liderança e gestão – Liderança 135
Liderança e gestão – Gestão 136
Liderança e gestão – Autoavaliação e melhoria 137

Apêndice H – Matriz comparativa das subcategorias dos melhores e dos piores agrupamentos de escolas – Conclusões gerais 138
Resultados 138
Prestação do serviço educativo 139
Liderança e gestão 140

Apêndice I – Mapa global dos oito AE por escala: elevado (+); razoável (+-); fraco (-); não refere (NR) 141

Apêndice J – Análise dos pontos fortes e das áreas de melhoria dos agrupamentos de escolas em estudo 142

Apêndice K – Análise dos pontos fortes, áreas de melhoria, pontos fracos superados e não referências dos agrupamentos de escolas em estudo 143

Apêndice L – Apresentação dos dados completos do segundo estudo por categorias
Resultados 144
Resultados – Resultados académicos 144
Resultados – Resultados sociais 146
Resultados – Reconhecimento da comunidade 149
Síntese comparativa – Resultados 152
Domínio dos resultados – Pontos fortes e áreas de melhoria 157
Prestação do serviço educativo 159
Prestação do serviço educativo – Planeamento e articulação 159
Prestação do serviço educativo – Práticas de ensino 161
Prestação do serviço educativo – Monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens 165
Síntese comparativa – Prestação do serviço educativo 168
Domínio da prestação do serviço educativo – Pontos fortes e áreas de melhoria 175
Liderança e Gestão 178
Liderança e gestão – Liderança 178
Liderança e gestão – Gestão 182
Liderança e gestão – Autoavaliação e melhoria 186
Síntese comparativa – Liderança e gestão 190
Domínio da liderança e gestão – Pontos fortes e áreas de melhoria 199

Apêndice A – Caracterização dos agrupamentos de escolas em estudo

Código	Região	Tipo	Escola	Ranking		Tipo de AE	Escolas																Alunos	Turmas	Professores		Assistentes Operacionais e Técnicos
				Escolas Básicas ou Secundárias	Público		Pré-Escolar Escolas	Pré-Escolar Turmas	Pré-Escolar e 1º Ciclo Escolas	1º Ciclo Escolas	1º Ciclo Turmas	2º Ciclo Escolas	2º Ciclo Turmas	Pré, 1º, 2º e 3º Ciclo Escolas	1º, 2º e 3º Ciclo Escolas	2º Ciclo e 3º Ciclo Escolas	3º Ciclo Escolas	3º Ciclo Turmas	2º, 3º Ciclos e Secund. Escolas	3º Ciclo e Secundário Escolas	Secundária Escolas	Secundária Turmas	Total	Em 2015/2016		Nº	% Quadro	Nº
RAE-EC	Sul	Estudo de Caso Único	Secundária	97º	221º		1	12	4	2	35	0	18	0	0	1	0	28	0	1	0	33	9	3091	126	242	81,0%	81
RAE-M1	Norte	Melhor	Básica	47º	78º		2	9	4	2	25	0	13	0	0	1	0	26	0	1	0	77	10	3453	150	319	89,0%	126
RAE-M2	Centro	Melhor	Secundária	52º	182º	Teip	1	7	2	5	33	0	18	0	1	2	0	29	0	1	0	24	12	2463	111	219	97,7%	85
RAE-M3	Sul	Melhor	Básica	58º	487º		0	6	1	0	17	0	11	1	0	0	0	20	1	0	0	27	3	2030	81	196	91,3%	63
RAE-M4	Norte	Melhor	Básica	59º	92º		0	7	2	0	24	0	12	0	0	1	0	34	0	1	0	50	4	3186	127	276	93,5%	82
RAE-P1	Norte	Pior	Secundária	584ª	328º	Teip	0	10	1	0	20	1	10	0	0	0	0	11	0	1	0	12	3	1321	63	136	88,0%	96
RAE-P2	Sul	Pior	Secundária	585º	530º	Teip	0	6	3	0	22	0	14	0	0	1	0	38	0	1	0	46	5	2590	126	227	72,2%	77
RAE-P3	Sul	Pior	Básica	1047º	SD	Teip	0	9	3	1	25	0	12	1	0	0	0	15	0	0	0	0	5	1267	61	128	67,2%	50
Observações			Básica - 3ºCiclo			Totais	4	66	20	10	201	1	108	2	1	6	0	201	1	6	0	269	51	19401	845	1743	6,80	660

Racio Alunos/Prof	11,1	Racio Alunos/AO	29,4

Código	Região	Avaliação da IGEC		
		Resultados	Prestação do Serviço Educativo	Liderança e Gestão
RAE-EC	Sul	Bom	Bom	Bom
RAE-M1	Norte	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
RAE-M2	Centro	Bom	Bom	Muito Bom
RAE-M3	Sul	Bom	Bom	Bom
RAE-M4	Norte	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
RAE-P1	Norte	Suficiente	Suficiente	Bom
RAE-P2	Sul	Bom	Bom	Bom
RAE-P3	Sul	Bom	Bom	Bom

Fonte: Própria

Apêndice B – Matriz de análise de conteúdo da AEE e da liderança de sistemas por domínios/categorias/subcategorias/unidades: registo; contexto; enumeração

Temas	Categorias	Subcategorias/Indicadores	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidades de Enumeração
RESULTADOS	Resultados Académicos	Evolução dos Resultados Internos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor - Resultados a alcançar (LS) **(LS)**			
		Evolução dos Resultados Externos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor - Resultados a alcançar (LS) **(LS)**			
		Qualidade do Sucesso **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor - Opções estratégicas **(LS)**			
		Abandono e Desistência **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos - Opções estratégicas **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor - Medidas a adotar **(LS)**			
	Resultados Sociais	Participação na Vida da Escola e Assunção de Responsabilidades **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor - Medidas a adotar **(LS)**			
		Cumprimento das Regras e Disciplina **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor - Opções estratégicas **(LS)**			
		Formas de Solidariedade **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos - Ações a adotar **(LS)**			
		Impacto da Escolaridade no Percurso dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos - Opções estratégicas **(LS)**			
	Reconhecimento da Comunidade	Grau de Satisfação da Comunidade Educativa **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos - Estabelecimento de metas **(LS)**			
		Formas de Valorização dos Sucessos dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos - Resultados a alcançar **(LS)**			
		Contributo da Escola para o Desenvolvimento da Comunidade Envolvente **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas - Estabelecimento de parcerias estratégicas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais - Capacidade de comunicar/motivar **(LS)**			
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	Planeamento e Articulação	Gestão Articulada do Currículo **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos - Resultados a alcançar **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor - Medidas a Adotar **(LS)**			
		Contextualização do Currículo e Abertura ao Meio **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas - Estabelecimento de parcerias estratégicas **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação - Opções estratégicas **(LS)**			
		Utilização da Informação sobre o Percurso Escolar dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos - Opções estratégicas **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor - Estabelecimento de metas **(LS)**			
		Coerência entre Ensino e Avaliação **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos - Resultados a aalcançar (LS)			
		Trabalho Cooperativo Entre os Docentes **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor - Ações a adotar **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais - Capacidade de comunicar/motivar **(LS)**			
	Práticas de Ensino	Adequação das Atividades Educativas e do Ensino às Capacidades e aos Ritmos de Aprendizagem das Crianças e dos Alunos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos - Opções estratégicas **(LS)**			
		Adequação das Respostas Educativas às Crianças e aos Alunos com Necessidades Educativas Especiais **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos - Opções estratégicas **(LS)**			
		Exigência e Incentivo à Melhoria de Desempenhos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos - Opções estratégicas **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola - Cumprimento de metas **(LS)**			
		Metodologias Ativas e Experimentais no Ensino e nas Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos - Medidas a adotar **(LS)**			
		Valorização da Dimensão Artística **(AE)** Inclusão **(LS)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas - Estabelecimento de parcerias estratégicas **(LS)**			
		Rendibilização dos Recursos Educativos e do Tempo Dedicado às Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos - Opções estratégicas **(LS)**			
		Acompanhamento e Supervisão da Prática Letiva **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos - Opções estratégicas **(LS)**			
	Monitorização e Avaliação do Ensino e das Aprendizagens	Diversificação das Formas de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos - Resultados a alcançar **(LS)**			
		Aferição dos Critérios e dos Instrumentos de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos - Opções estratégicas **(LS)**			
		Monitorização Interna do Desenvolvimento do Currículo **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos - Cumprimento de metas **(LS)**			
		Eficácia das Medidas de Promoção do Sucesso Escolar **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos - Opções estartégicas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais - Capacidade de comunicar/motivar **(LS)**			
		Prevenção da Desistência e do Abandono **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos - Opções estratégicas **(LS)**			
LIDERANÇA E GESTÃO	Liderança	Visão Estratégica do Diretor **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor - Opções estratégicas **(LS)** Fomento do Sentido de Pertença e de Identificação com a Escola **(AE)** Capacidade de Planear e de Estabelecer Metas e Objetivos - Estabelecimento de metas a alcançar **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais - Capacidade de comunicar/motivar **(LS)**			
		Valorização das Lideranças Intermédias **(AE)** e **(LS)** Definição de Responsabilidades - Opções estratégicas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais - Capacidade de comunicar/motivar **(LS)**			
		Desenvolvimento de Projetos, Parcerias e Soluções Inovadoras **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas - Estabelecimento de parcerias estratégicas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais - Capacidade de comunicar/motivar **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**			
		Motivação das Pessoas e Gestão de Conflitos **(AE)** Definição de Responsabilidades - Opções estratégicas **(LS)** Motivar e Desenvolver Outros Funcionários - Medidas a adotar **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais - Medidas a adotar **(LS)**			
		Mobilização dos Recursos da Comunidade Educativa **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas - Estabelecimento de parcerias estratégias **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais - Capacidade de comunicar/motivar **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação - Opções estratégicas **(LS)**			
	Gestão	Critérios e Práticas de Organização e Afetação dos Recursos **(AE)** Gestão Estratégica dos Recursos: Humanos; Materiais; Financeiros - Opções estratégias **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais - Capacidade de comunicar/motivar **(LS)**			
		Critérios de Constituição dos Grupos e das Turmas, de Elaboração de Horários e de Distribuição de Serviço **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos - Opções estratégias **(LS)**			
		Avaliação do Desempenho e Gestão das Competências dos Trabalhadores **(AE)** Competências de Coaching do Diretor - Opções estratégias **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais - Capacidade de comunicar/motivar **(LS)**			
		Promoção do Desenvolvimento Profissional **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários - Opções estratégicas **(LS)** Desenvolvimento Profissional/Plano de Formação **(LS)** Desenvolvimento de Outros Lideres **(LS)**			
		Eficácia dos Circuitos de Informação e Comunicação Interna e Externa **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor - Opções estratégicas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais - Capacidade de comunicar/motivar **(LS)**			
	Autoavaliação e Melhoria	Coerência entre a Autoavaliação e a Ação para a Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários - Resultados a alcançar **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola - Opções estratégicas **(LS)**			
		Utilização dos Resultados da Avaliação Externa na Elaboração dos Planos de Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários - Estabelecimento de objetivos **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola - Cumprimento de metas **(LS)**			
		Envolvimento e Participação da Comunidade Educativa na Autoavaliação **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor - Envolvimento com a comunidade envolvente **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação - Capacidade de comunicar/motivar **(LS)**			
		Continuidade e abrangência da Autoavaliação **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários - Cumprimento de objetivos/metas **(LS)**			
		Impacto da Autoavaliação no Planeamento, na Organização e nas Práticas Profissionais **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários - Cumprimento de objetivos/metas **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor - Opções estratégicas **(LS)**			

LEGENDA: Modelo da IGEC da Avaliação Externa (AE); Liderança de Sistemas (LS)

Fonte: Própria

Apêndice C - Relatórios de avaliação externa dos agrupamentos de escolas em estudo

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016 - AE EC

AE - IGEC: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom**

AE: Região: **Sul**; Escolas: **9**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **126**; Alunos: **3091**; Professores: **242**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **81**.

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
RESULTADOS	**Resultados Académicos**	Evolução dos Resultados Internos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Taxas de conclusão (2013/2014)**: básico (+); secundário (=) **Taxas de sucesso** (2012-2013 a 2014-2015): Básico e secundário regular (+); secundário profissional (-) Entre 16%-39%; PCA e CEF (+); vocacional (+): básico (entre 50%-92%); secundário (81%)	No **ano letivo de 2013-2014** as **taxas de conclusão** dos anos terminais dos três ciclos do ensino básico, (...) **situam-se acima dos esperados**, sendo de assinalar a tendência de **melhoria** registada no **9º ano** de escolaridade, relativamente ao ano letivo precedente. O mesmo acontece no **12º ano**, cujos valores estão **em linha com os esperados** (p.2). As **ofertas formativas**, no triénio de **2012-2013 a 2014-2015**, as **taxas de sucesso** oscilam entre **69% e 100%** nos cursos de educação e formação (CEF), sendo de **93%** na turma com percursos curriculares alternativos (PCA). Os **cursos vocacionais** do ensino **básico** apresentam percentagens que se situam entre **50% e 92%** e do ensino **secundário** regista 81%. Os **índices de sucesso** dos **cursos profissionais** variam entre 16% e 39%. As circunstâncias que têm influenciado estes resultados merecem especial atenção, a fim de serem identificadas as respetivas causas e despoletadas ações para reduzir o impacto negativo no percurso formativo destes alunos. (p.3).	RAE-EC
		Evolução dos Resultados Externos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Resultados exames nacionais (2013/2014) Português**: 1º ciclo (=); outros ciclos (-), **Matemática**: 1º ciclo (=); outros ciclos (-) e **História**: secundário (+)	Os resultados (...) em **português** na avaliação externa, em **2013-2014**, estão **em linha** (...) no **4º ano**, ficando **aquém** dos mesmos nos **restantes anos terminais de ciclo.** Tal revela uma tendência de agravamento relativamente ao ano letivo anterior, em que os **valores observados** estavam acima dos esperados no 4º ano, em linha no 6º e no 12º e aquém apenas no 9º ano. Nos (...) resultados de **matemática**, em **2013-2014**, os valores observados estão em linha com os esperados no **4º ano**, mas situam-se **aquém nos restante**s. Esta situação traduz uma tendência de agravamento em relação ao ano letivo precedente, no **12º ano,** e reflete dificuldades persistentes, principalmente no **6º** e no **9º ano**. Os resultados de **história**, no 12º ano, mantiveram-se **acima** do valor esperado no ano letivo de **2012-2013**, ficando **aquém** do mesmo em **2013-2014** (p.3).	RAE-EC
		Qualidade do Sucesso **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor**(LS)**	**Diferenciação Pedagógica** Pré-escolar (+) **Implementação de medidas de promoção do sucesso** (+) **Análise dos resultados escolares** (CP) **Ponto Fraco (parcialmente superado)** **Ponto Forte** (o trabalho realizado na educação pré-escolar) **Área de Melhoria** (generalização das práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula)	Na **educação pré-escolar**, a **diferenciação pedagógica** é determinante para a organização do ambiente educativo e para as atividades concretizadas, com vista à construção e desenvolvimento do currículo (...). As crianças são envolvidas em **interações positivas** que propiciam **aprendizagens** ativas, diversificadas e significativas. A **informação recolhida continuamente** é sistematizada e analisada em conselho de docentes, evidenciando os progressos alcançados, por criança e por grupo, embora seja ainda **pouco divulgada e discutida** na sua relação com os **demais níveis de ensino** (p.2). O **conselho pedagógico** e demais estruturas (...) procedem à **análise sistemática dos resultados escolares**, centrada na sua evolução, na comparação com as médias nacionais e distritais, bem como na observância de eventuais **discrepâncias** entre as **avaliações internas** e **externas**, o que tem ocasionado a implementação de **medidas de promoção do sucesso** (p.3). Os **fatores explicativos do sucesso** assinalados pelos docentes realçam a qualidade das **metodologias** e **estratégias utilizadas**. O **insucesso** é sobretudo atribuído a **causas exógenas** (falta de empenho e motivação/métodos de estudo e trabalho; falta de pré-requisitos e problemas socioafetivos/socioeconómicos dos alunos). **Excluídos** aspetos relacionados com o **processo de ensino** e de **aprendizagem**, em sala de aula, não sendo suficientemente aprofundado o **questionamento** sobre as **práticas pedagógicas**, de modo a permitir a identificação de dificuldades, em especial as que são transversais, e a reforçar respostas concertadas (p.3). Foi **parcialmente superado** o **ponto fraco** que apontava numa das anteriores avaliações externas "A ausência de práticas de monitorização e avaliação dos resultados escolares e das situações de desistência escolar, que permitam identificar as causas, delinear as estratégias e implementar ações de superação" (p.3). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** O **trabalho realizado na educação pré-escolar**, em que as crianças são envolvidas em aprendizagens ativas, diversificadas e significativas e a avaliação, eminentemente formativa, utiliza uma abordagem descritiva e documentada com base na construção de portefólios (p.11). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** A **generalização das práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula**, com recurso à diversificação das estratégias de ensino, às metodologias ativas e à utilização da avaliação formativa, de modo a apoiar as aprendizagens dos alunos e aumentar a sua autonomia e o sucesso (p.12).	RAE-EC
		Abandono e Desistência **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	Taxa de abandono escolar (-)* * Abandono escolar reduzido	No triénio de 2012-2013 a 2014-2015, as **taxas de abandono escolar** variam entre **0% e 1%** (p.3).	RAE-EC

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
RESULTADOS	**Resultados Sociais**	Participação na Vida da Escola e Assunção de Responsabilidades **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Participação dos alunos na escola**: pré-escolar (assembleias de grupo); básico e secundário (reuniões; projetos; organização e participação de atividades) **Associação de estudantes**: Rádio escolar **Projetos:** Ciclismo para todos **Desporto escolar** (várias equipas) **Programa de promoção e educação para a saúde** (+)	Na **educação pré-escolar** merece destaque **o envolvimento ativo das crianças** de alguns grupos na construção do respetivo **plano** individual, o que lhes permite a **seleção de tarefas** em consonância com a agenda de rotinas semanais, propiciando simultaneamente aprendizagens que abrangem as várias áreas de conteúdo. A assunção de **responsabilidades** específicas na execução das atividades, a resolução imediata de conflitos entre pares (área do resolve problemas) e a realização de **assembleias de grupo** para discussão e tomada de decisões também fomentam a sua autonomia e espírito crítico (pp.3-4). Os **alunos participam na vida da escola** através da **eleição dos delegados e subdelegados** de turma, que **reúnem** uma vez por ano letivo **com a direção** e intervêm oportunamente nos (...) conselhos de turma, bem como através de **projetos e clubes,** entre os quais se sublinha o programa **Parlamento dos Jovens**, que promove a sua formação pessoal e social (p.4). Os que frequentam os **cursos profissionalizantes** têm a seu cargo a organização e dinamização de atividades que abrangem outros níveis de educação e ensino (Dia da Criança) (p.4). A **associação de estudantes,** constituída pela primeira vez no corrente ano letivo, incentiva a **apresentação de sugestões** e é responsável pela **Rádio escolar**, que divulga eventos e emite músicas escolhidas pelos alunos (p.4). Esta **participação é diferenciada** consoante os ciclos e as escolas, sendo **mais evidente na sede**, fruto da existência de um quadro de relações informais de maior proximidade entre professores e alunos. Não ressalta como muito evidente um trabalho sistemático de auscultação aos alunos sobre a sua vida na escola de que resulte, especialmente, a reflexão e a implementação de ações de melhoria centradas nas práticas pedagógicas, pelo que este se apresenta como um aspeto a aprofundar (p.4). A oferta de várias modalidades de **Desporto Escolar** consolida a estratégia de incentivo e de **motivação dos alunos**, incluindo o projeto piloto **Ciclismo para Todos** que também abrange o **1º ciclo** (p.4). O **Programa de Apoio à Promoção e Educação para a Saúde**, entre as quais se salientam a Feira da Saúde, Vamos Comer Bem Cá Dentro, caminhadas e palestras, têm um **impacto positivo** na **prevenção de comportamentos de risco** e na divulgação de **hábitos e de estilos de vida saudáveis** (p.4).	RAE-EC
		Cumprimento das Regras e Disciplina **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Controlo da indisciplina** (projeto e subestruturas) **Prevenção de comportamentos menos adequados** (apoio interno e externo) **Ponto Forte** (prevenção e resolução dos comportamentos menos adequados)	É de relevar a criação do **Espaço Com...Vivências**, no ano letivo de **2013-2014**, que promove a melhoria das condutas e das interações dos alunos (...) e a sua consciência e responsabilidade cívicas, e que inclui duas **subestruturas**, o **Provedor do Aluno** e a **Equipa S**. O primeiro apoia os alunos na resolução de conflitos e a segunda, pela sua constituição multidisciplinar, intervém ao **nível interno** (educação especial e psicóloga) e **externo** (Comissão de Proteção de Crianças e Jovens, Escola Segura e Unidade de Cuidados de Saúde). No triénio de **2012-2013 a 2014-2015**, as ocorrências em que foram aplicadas medidas disciplinares sancionatórias **não têm expressão significativa**, (...) mais frequentes no 3º ciclo e nos cursos vocacionais do ensino básico (p.4). O Agrupamento instituiu **normas** e **procedimentos** que têm permitido prevenir e resolver oportunamente as questões relacionadas com os comportamentos menos adequados, graças à intervenção célere junto dos alunos e famílias (p.4). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** A **prevenção e resolução de questões relacionadas com os comportamentos menos adequados**, graças à intervenção célere junto dos alunos e famílias, o que contribui para a existência de condições favoráveis à aprendizagem e de um bom clima educativo (p.11).	RAE-EC
		Formas de Solidariedade **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Projetos** de **solidariedade** e de **cidadania** (vários)	A **solidariedade** é trabalhada no âmbito de **projetos pontuais**, tais como o **Mãos Amigas**, que mobiliza alunos e famílias na recolha e distribuição de vestuário para os mais carenciados, e o **12 de Outros**, integrado no **Programa Young VolunTeam**, que tem permitido sensibilizar a comunidade educativa para a **prática do voluntariado** como expressão de cidadania ativa. Em **apoio aos alunos e às famílias** que necessitem ou estejam interessados, a associação de pais e encarregados de educação da escola-sede implementa um **projeto de recolha de manuais escolares** usados para serem reutilizados (p.4).	RAE-EC
		Impacto da Escolaridade no Percurso dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Clima educativo** (bom) **Seguimento dos alunos após a conclusão dos estudos** (+-)	Existe, na generalidade, um **bom clima educativo**, bem como **condições favoráveis à aprendizagem** em sala de aula (p.4). Os procedimentos de **seguimento dos alunos**, após a conclusão dos estudos, através de diligências dos diretores de curso e da consulta das plataformas disponíveis, permitem **algum conhecimento** do **impacto da escolaridade** no seu percurso escolar/profissional (p.4).	RAE-EC

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
RESULTADOS	**Reconhecimento da Comunidade**	Grau de Satisfação da Comunidade Educativa **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Questionários à comunidade educativa** (médias globais elevadas)	Resposta aos **questionários aplicados à comunidade educativa**, a satisfação de alunos, encarregados de educação e trabalhadores, expressa no **predomínio dos níveis de concordância** e de **concordância total**, mostra **médias globais elevadas,** principalmente no que se refere aos **pais das crianças** que frequentam a educação **pré-escolar** e aos alunos do **1ºciclo** (p.5). Em relação aos itens "**Gosto desta escola/Gosto de trabalhar nesta escola/Gosto que o meu filho ande nesta escola/Gosto que o meu filho frequente este JI**", os níveis de **satisfação são ainda mais elevados**, também para **docentes** e **não docentes** (p.5). Os **pais** destacam "O **diretor de turma** do meu filho é disponível e faz uma boa ligação à família", os **docentes** "A **escola é aberta ao exterior**" e os **alunos do 1ºciclo** "Gosto das atividades de expressão plástica que faço na escola", com os níveis de satisfação mais elevados (p.5).	RAE-EC
		Formas de Valorização dos Sucessos dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Quadros de valor, mérito e excelência** (reconhecimento público)	Os **desempenhos e as ações meritórias dos alunos** são valorizados através dos **quadros de valor, mérito e excelência**, que abrangem todos os ciclos de escolaridade, e através das **menções honrosas** destinadas aos formandos dos cursos de educação e formação de adultos. Os **critérios de seleção** contemplam a excecionalidade nos **domínios cognitivo**, **interpessoal**, **desportivo**, **artístico/criativo**, **humanitário** e **tecnológico/inventivo**, revelados em atividades e atitudes no seio da comunidade escolar ou fora dela. A **entrega de diplomas e prémios** tem lugar em cerimónia organizada para o efeito, no **Fórum Cultural XXXXX**, o que traduz o seu **reconhecimento público** (p.5).	RAE-EC
		Contributo da Escola para o Desenvolvimento da Comunidade Envolvente **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Participação na e com a comunidade local** (vários projetos)	O Agrupamento está envolvido em **iniciativas locais** que dão visibilidade ao trabalho realizado em contexto escolar e contribuem para o desenvolvimento sociocultural da comunidade envolvente. Sublinha-se a participação no **Projeto Voz dos Jovens** e na **Feira Quinhentista**, no centro da vila de XXXXX, e no **Clube de Leitura em Voz Alta**, em parceria com a Associação XXXXX. O **Projeto XXXXX+Desporto**, de âmbito concelhio, permite a abertura e a utilização dos espaços escolares pela comunidade educativa, de modo a **incentivar o envolvimento** da **sociedade local** nalgumas **atividades.** Tem **cinco grandes dimensões** que abrangem as **instalações desportivas,** os eventos e os campos de férias do Agrupamento, o Desporto Escolar, o marketing e a publicidade (p.5).	RAE-EC

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Planeamento e Articulação**	Gestão Articulada do Currículo **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretorr **(LS)**	**Funcionamento** dos **departamentos curriculares e equipas de docentes** (+-) **Planos de turma:** pré-escolar e 1º ciclo (+); restantes ciclo (+-) **Articulação curricular** (+-) **Pontos Fracos** (não foram cabalmente superados) **Área de Melhoria** (consolidação da articulação curricular)	A **organização** e o **funcionamento dos departamentos curriculares**, e de **equipas por disciplinas e ciclos**, tornam estas **estruturas ágeis** no que respeita à realização de trabalho conjunto. No entanto, têm subsistido **dificuldades na articulação** dos programas curriculares e das atividades, pelo que, beneficiando de experiências anteriores descontinuadas, foi **constituído um grupo responsável** por coordenar esta gestão, tendo em vista a divulgação e a discussão alargadas do conhecimento e dos instrumentos produzidos (p.5). Os **planos de grupo e de turma**, na **educação pré-escolar** e no **1º ciclo**, evidenciam uma **abordagem integrada das áreas de conteúdo/disciplinas**, com **atividades comuns e multidisciplinares**, algumas das quais dinamizadas pelas **bibliotecas escolares** (A Biblioteca sai à Rua/de Portas, Jornal Chuva de Ideias, debates sobre o tema A Escola sou Eu e dias temáticos e concursos, por exemplo). Porém, nos **restantes ciclos** são pouco esclarecedores em relação às estratégias utilizadas pelos conselhos de turma para promover a articulação que é, assim, consideravelmente determinada pelas **iniciativas informais**, **individuais** e **pontuais** dos docentes e tem menos efeitos nas práticas em sala de aula (pp.5-6). Deste modo, **não foram cabalmente superados** os **pontos fracos** que apontavam nas anteriores avaliações externas a "falta de articulação interdisciplinar" e "curricular (...), o que dificulta a sequencialidade das aprendizagens", bem como a "inexistência de documentos estruturantes orientadores da ação educativa e formativa" enquanto "instrumento de gestão curricular" (p.6). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC): A consolidação da articulação curricular,** fundada no reforço do trabalho colaborativo, com reflexos ao nível do plano de estudos e desenvolvimento curricular, no que respeita a estratégias promotoras da sequencialidade das aprendizagens, e do plano anual de atividades, no que se refere à interdisciplinaridade (p.12).	RAE-EC
		Contextualização do Currículo e Abertura ao Meio **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Transição entre ciclos** (+-) **Interdisciplinaridade**: pré-escolar e 1º ciclo (+); restantes (+-) **Atividades na/para a comunidade** (bibliotecas escolares)	Os **planos de grupo** e de **turma**, na **educação pré-escolar** e no **1º ciclo**, evidenciam uma abordagem integrada das áreas de conteúdo/disciplinas, com atividades comuns e **multidisciplinares**, algumas das quais dinamizadas pelas **bibliotecas escolares** (A Biblioteca sai à Rua/de Portas, Jornal Chuva de Ideias, por exemplo) (pp.5-6). Este trabalho tem tido **alguns reflexos** na implementação de procedimentos facilitadores da **transição entre ciclos** e da **gestão das metas curriculares**, mas o seu impacto é diminuto ao nível do plano de estudos e desenvolvimento curricular, no que respeita a estratégias promotoras da sequencialidade das aprendizagens, e do plano anual de atividades, no que se refere à **interdisciplinaridade** (p.5).	RAE-EC
		Utilização da Informação sobre o Percurso Escolar dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Continuidade pedagógica** (+) **Atividades de receção**: alunos; pais e EE; professores (+) **Planos de turma** (+-)	O conhecimento do **percurso escolar das crianças e dos alunos** decorre, fundamentalmente, da **continuidade pedagógica** dos **grupos** e das **turmas** ao longo de cada ciclo, bem como dos **docentes titulares** e das **equipas pedagógicas** que os acompanham. Com a mesma finalidade são realizadas **atividades de receção,** para alunos e pais e encarregados de educação, e **reuniões de docentes** no início de cada ano letivo, o que permite aceder a algumas informações, relacionadas com questões comportamentais e com dificuldades de aprendizagem, entre outras. Os **planos de turma** são pouco aproveitados para o efeito (p.6).	RAE-EC
		Coerência entre Ensino e Avaliação **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	**Critérios de avaliação** (+) **Modalidades e instrumentos de avaliação** (+)	O **planeamento** confere realce aos processos de avaliação, com referência às **diferentes modalidades** e respetivos **instrumentos**, bem como à definição de **critérios de avaliação** que visam contribuir para a regulação do ensino (p.6).	RAE-EC
		Trabalho Cooperativo Entre os Docentes **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Trabalho colaborativo** (+-)	Os **docentes** valorizam o **trabalho colaborativo** e a **partilha de materiais**, existindo **algumas práticas de trabalho conjunto** para a elaboração de instrumentos de avaliação e para a **preparação de projetos e de atividades**. Todavia, não é evidente uma reflexão muito consistente e generalizada sobre a eficácia das metodologias utilizadas, em termos de ensino e de aprendizagem, e, **nalguns casos**, a **inexistência de tempos comuns** é sentida como entrave a estas formas de colaboração (p.6).	RAE-EC

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Práticas de Ensino**	Adequação das Atividades Educativas e do Ensino às Capacidades e aos Ritmos de Aprendizagem das Crianças e dos Alunos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Currículo adequado às características dos alunos** (+-) **Diferenciação pedagógica** (+-) Pré-escolar e cursos profissionalizantes (+); básico e secundário regular (+-) **Ponto Fraco** (**não foi superado**)	Na **educação pré-escolar**, a concretização do currículo tem em conta as **características das crianças**, tal como indicado nos respetivos planos de grupo. Nos **cursos profissionalizantes** também prevalece um trabalho concertado dos conselhos de turma, na identificação das necessidades e potencialidades dos alunos, com reflexos na adequação das tarefas propostas (p.6). Nos **demais anos** de **escolaridade não estão generalizadas** as **práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula**, com recurso à diversificação das estratégias de ensino, à aprendizagem cooperativa e às metodologias ativas, como forma de adequação a diferentes estilos de aprendizagem, de reforço da autonomia e do sucesso de todos os alunos. **Não foi**, portanto, **superado** o **ponto fraco** que mencionava numa das anteriores avaliações externas o "Pouco recurso a práticas de diferenciação pedagógica na sala de aula, como contributo para a melhoria das aprendizagens" (p.6).	RAE-EC
		Adequação das Respostas Educativas às Crianças e aos Alunos com Necessidades Educativas Especiais **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Apoio aos alunos com necessidades educativas especiais** (+) **Taxas de sucesso** (entre 84% e 100%)	As respostas dadas às crianças e aos **alunos com necessidades educativas especiais** são adequadas, mobilizando os **docentes especializados**, os **titulares** e os **diretores de turma**, em ligação com as famílias e com os parceiros da comunidade. Entre estes destacam-se o **Centro de Saúde** de XXXXX, que agiliza o encaminhamento para consultas médicas de especialidade, e a **Cooperativa de Educação e Reabilitação do Cidadão Inadaptado** XXXXX, no âmbito das terapias e da psicologia. Nos anos letivos de **2012-2013** a **2014-2015**, as **taxas de sucesso** dos alunos com necessidades educativas especiais são, na sua maioria, próximas de **100%** e nunca inferiores a **84%** (pp.6-7).	RAE-EC
		Exigência e Incentivo à Melhoria de Desempenhos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Iniciativas que valorizam as potencialidades dos alunos** (projetos; clubes; concursos; exposições)	Existe um **leque abrangente** e diversificado de **iniciativas** que **valorizam as potencialidades** e enriquecem as aprendizagens de crianças e de alunos, **incentivando à melhoria dos seus desempenhos**, no **exterior** e no **interior** do contexto escolar. São de assinalar os **projetos e clubes**, os **concursos** de âmbito **local, nacional e internacional** (Faça Lá um Poema, Plano Nacional de Leitura, Olimpíadas Portuguesas da Matemática, Campeonato Nacional de Jogos Matemáticos, Festival Nacional e Austríaco de Robótica, Prémio Pilar Moreno, entre outros) e, ainda, as **exposições dos trabalhos** em espaços das **escolas** e da comunidade (p.7).	RAE-EC
		Metodologias Ativas e Experimentais no Ensino e nas Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Atividades práticas e experimentais** (+) **Ponto Fraco** (**superado**)	A implementação de **atividades práticas**, bem como de **base laboratorial e experimental**, está patente, **desde a educação pré-escolar ao ensino secundário**, o que concorre para incentivar uma atitude positiva face ao método científico e à aprendizagem do estudo do meio e das disciplinas de ciências. É reforçada por **várias iniciativas**, tais como o Clube de Ciências e Tecnologias e a Semana da Cultura Científica. Deste modo, **foi superado** o **ponto fraco** que referia numa das anteriores avaliações externas o "Ensino experimental com pouca expressão, sobretudo nos 2º e 3º ciclos, condicionando o desenvolvimento do espírito científico" (p.7).	RAE-EC
		Valorização da Dimensão Artística **(AE)** Inclusão **(LS)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)**	**Dimensão artística e estética:** vários projetos e clubes **(+)**	A **dimensão artística e estética** é transversalmente valorizada, com a oferta de **projetos e atividades** que contribuem para a **motivação** e para a **formação integral de crianças e alunos**. São de salientar as **visitas de estudo** a museus, a realização de **exposições de trabalhos** no âmbito das artes visuais, a adesão ao **Plano Nacional de Cinema**, o **coro Grupo Vocal Schola Cantorum**, o funcionamento da **Oficina de Banda Desenhada e Ilustração** e dos **clubes** de **Música** e de **Teatro**, os quais realizam **espetáculos musicais e dramatizações abertos à comunidade** (p.7).	RAE-EC
		Rendibilização dos Recursos Educativos e do Tempo Dedicado às Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Motivação para as aprendizagens** (+) **Atividades das bibliotecas escolares** (+) **Ponto Forte** (funcionamento das bibliotecas escolares)	As **bibliotecas escolares**, em articulação com a **rede de bibliotecas do concelho** XXXXX, dinamizam **numerosas atividades** destinadas a todos os níveis de educação e de ensino e constituem um importante recurso para a **promoção da leitura** e **motivação para as aprendizagens** nas diferentes disciplinas (p.7). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** O **funcionamento das bibliotecas escolares**, em articulação com a rede de bibliotecas do concelho XXXXX, dinamizando numerosas atividades que constituem um importante recurso para a promoção da leitura e motivação para as aprendizagens (p.11).	RAE-EC
		Acompanhamento e Supervisão da Prática Letiva **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Supervisão da prática letiva:** pontual **(-)** **Área de Melhoria** (implementação da supervisão da prática letiva)	A **supervisão da prática letiva** tem sido **pontual**, geralmente em resposta a situações de dificuldade, e não está inscrita numa estratégia global, em termos organizacionais. (...) **Não está instituída** a **observação em sala de aula**, como forma de reforçar a colaboração ativa, rentabilizar os saberes profissionais dos docentes, através da reflexão sobre a ação e partilha de conhecimento, contribuindo (...) para a eficácia do ensino e para a qualidade das aprendizagens (p.7). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** A **implementação da supervisão da prática letiva** inscrita numa estratégia global, incluindo a observação em sala de aula numa perspetiva de colaboração entre pares, rentabilizando os saberes profissionais dos docentes, com reflexão sobre a ação e partilha de conhecimento, contribuindo assim para a maior eficácia do ensino e para a qualidade das aprendizagens (p.12).	RAE-EC

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Monitorização e Avaliação do Ensino e das Aprendizagens**	Diversificação das Formas de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Tipos de avaliação** (formativa; sumativa)	Na **educação pré-escolar** a **avaliação das aprendizagens**, eminentemente **formativa**, utiliza uma abordagem descritiva e documentada com base na construção de **portefólios**, em que as crianças são envolvidas na seleção de trabalhos, que são acompanhados por registos dos seus comentários, bem como por anotações da educadora. Tal permite às **crianças participar** no **planeamento e avaliação das suas aprendizagens** e tomar consciência dos seus progressos (p.7). Nos **ensinos básico e secundário** é dada particular relevância aos modelos e orientações decorrentes das avaliações externas das aprendizagens, resultando na preponderância da **vertente sumativa**. Tal limita uma reflexão mais consistente relativamente à função reguladora da avaliação, no que respeita ao desenvolvimento do currículo (p.7).	RAE-EC
		Aferição dos Critérios e dos Instrumentos de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Critérios de avaliação** (definidos em todos os níveis de educação e ensino) **Aferição curricular** (+-)	Os **critérios de avaliação** estão definidos para **todos os níveis de educação e ensino**, sendo contempladas as diferentes modalidades e utilizados instrumentos diversificados. Todavia, nos **ensinos básico e secundário** é dada particular relevância aos modelos e orientações decorrentes das avaliações externas (...), resultando na preponderância da **vertente sumativa**. Tal limita uma reflexão mais consistente relativamente à função reguladora da avaliação, no que respeita ao desenvolvimento do currículo (p.7). Existem, **nalguns grupos de recrutamento**, **práticas de aferição de referenciais avaliativos comuns**, por disciplina e por ano de escolaridade, fundadas na **construção conjunta de instrumentos de avaliação e de critérios de classificação** idênticos. A **análise e a comparação de avaliações internas** concorrem para o mesmo efeito, desencadeando a discussão em torno de eventuais discrepâncias (p.8).	RAE-EC
		Monitorização Interna do Desenvolvimento do Currículo **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Formas de monitorização** (planificações; atividades) **Taxas de sucesso dos alunos com dificuldades de aprendizagem** (-)	Nos **departamentos curriculares**, os docentes **monitorizam o cumprimento das planificações**, tendo por referência os programas e as metas de cada ano de escolaridade, e verificam a consecução das atividades planeadas. No entanto, **esta monitorização** não permite concluir sobre a eficácia do trabalho desenvolvido, de forma a definir com rigor estratégias de reformulação das planificações (p.8). A **monitorização** realizada não tem a sistematicidade necessária, o que não possibilita a determinação das **taxas de sucesso dos alunos com dificuldades de aprendizagem** que beneficiaram das referidas medidas. **Não permite** tão-pouco identificar rigorosamente as variáveis que concorrem para a eficácia das mesmas, o que dificulta a sua adequação com vista à melhoria dos resultados escolares (p.8).	RAE-EC
		Eficácia das Medidas de Promoção do Sucesso Escolar **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Projetos/medidas de apoio ao sucesso** (+) Vários projetos de apoio	O Agrupamento tem implementado um conjunto diversificado de **medidas de promoção do sucesso**, (...) destaca-se o **projeto Saber +**, que tem como subestruturas a **PPF** (Preparação da Prova Final) para o ensino básico e a **PPE** (Preparação Para Exame) para o secundário. De igual modo, o **projeto Desafios** foi concebido para **melhorar** os **resultados escolares**, através do apoio a algumas turmas, com vista ao seu acompanhamento até ao final do respetivo ciclo, num trabalho focado em **grupos** ora **homogéneos** (grupos desafios) ora **heterogéneos** (em sala de aula) (p.8).	RAE-EC
		Prevenção da Desistência e do Abandono **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Formas de controlo dos alunos em situações de risco** (+) **Abandono escolar** (-)* reduzido **Projetos de apoio e SPO** (+) **Constrangimento** (**resolvido**) **Ponto Forte** (trabalho realizado no âmbito do serviço de psicologia e orientação)	O **empenho da comunidade escolar** na **identificação de alunos em situações de risco**, desencadeando a **atuação célere e concertada** da direção, dos titulares e diretores de turma e da Comissão de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ), tem contribuído para a **reduzida ocorrência de casos de abandono** (p.8). A **vertente preventiva** é reforçada pela intervenção da **Equipa S** e da **psicóloga**. Esta desenvolve um conjunto significativo de ações, entre as quais se realçam o **projeto Orientar-me desde pequeno**, o **programa de orientação vocacional para o 9º ano** de escolaridade e o **projeto Expectativas e Rumos** que apoia as escolhas profissionais e académicas aquando da conclusão do ensino secundário. **Foi resolvido o constrangimento** que apontava numa das anteriores avaliações externas a "Inexistência de orientação vocacional que preste apoio aos alunos e suas famílias no que respeita às opções a tomar, nomeadamente na conclusão do 3º ciclo" (p.8). **PONTO FORTE (AE - IGEC): O trabalho realizado no âmbito do serviço de psicologia e orientação**, que desenvolve um conjunto significativo de ações que abrangem os vários ciclos, prevenindo situações de abandono, garantindo a orientação vocacional e apoiando os alunos nas escolhas académicas e profissionais (p.11).	RAE-EC

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
LIDERANÇA E GESTÃO	**Liderança**	Visão Estratégica do Diretor **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Fomento do Sentido de Pertença e de Identificação com a Escola **(AE)** Capacidade de Planear e de Estabelecer Metas e Objetivos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Projeto educativo** (+): Lema, visão e missão **Metas do PE** (+) **Pontos Fracos** (**superados**)	O **projeto educativo de 2014-2017**, sob o **lema Motivar, Unir e Cooperar para o Sucesso**, explicita uma **visão** para o desenvolvimento do Agrupamento envolvido com a sua **comunidade**, com um **bom clima educacional**, promotor do **trabalho colaborativo** de qualidade e que fomente o **sucesso escolar**. Estabelece ainda as **metas**, os **indicadores** e as **estratégias**, em função das **três áreas de intervenção** priorizadas - a **pedagógica**, a **sociocultural** e a **organizacional**, sendo esta a base que determina a estrutura do **plano anual de atividades** (p.8). Esta política do Agrupamento perspetiva a construção da unidade e identidade organizacionais, fundadas na incorporação de **várias fontes documentais** e na **participação dos diferentes elementos da comunidade**, que a enriquecem com o conhecimento e a experiência anteriormente adquiridos. Contudo, os procedimentos e instrumentos relativos à **monitorização e avaliação** dos referidos documentos estruturantes não estão plenamente definidos e agilizados, a fim de permitir a autorregulação e fundamentar eventuais ajustamentos (pp.8-9). **Foram superados** os **pontos fracos** que assinalavam nas anteriores avaliações externas a "ausência de definição de metas e indicadores de medida", "que conduzam à identificação de estratégias para as atingir" e a "manutenção de documentos estruturantes "desatualizados" (p.9).	RAE-EC
		Valorização das Lideranças Intermédias **(AE)** e **(LS)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Lideranças intermédias** (+) **Ponto Fraco** (**superado**)	A **liderança da diretora**, percecionada como **democrática**, disponível para ouvir e sensível à dimensão pessoal e humana, **fomenta o diálogo e a confiança**, o que se reflete no empenho e subsidiariedade das **lideranças intermédias** para negociar consensos, promover a colaboração e edificar a coesão organizacional. Assim, **foi superado** o **ponto fraco** que apontava numa das anteriores avaliações externas a "dificuldade das lideranças em dar uma resposta rápida e adequada ao trabalho e às mudanças inerentes à constituição do Agrupamento Vertical" (p.9).	RAE-EC
		Desenvolvimento de Projetos, Parcerias e Soluções Inovadoras **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Parcerias e protocolos** (+) **Programa Erasmus+** (+) **Oportunidades** (**aproveitadas**) **Ponto Forte** (estabelecimento de parcerias e protocolos)	São de sublinhar as **numerosas parcerias e protocolos**, que formalizam a **colaboração** com a **Câmara Municipal** de XXXXX, **juntas de freguesia**, **empresas**, **associações desportivas e recreativas**, bem como **outras instituições** representativas da comunidade local, as quais viabilizam a **construção de respostas conjuntas** para melhorar as condições de aprendizagem de crianças e alunos. Deste modo, **foram aproveitadas** as **oportunidades** que mencionavam nas anteriores avaliações externas o "estabelecimento de conexões com as diversas entidades externas (associações e coletividades) no sentido de favorecer o trabalho em rede", o "reforço das parcerias com a Autarquia, serviços locais e regionais e empresas da zona" e a "rentabilização da utilização dos recursos disponibilizados". A adesão ao **Programa Erasmus+** tem possibilitado a **formação em contexto de trabalho**, em países europeus, de um número significativo de alunos dos **cursos profissionais e vocacionais** do ensino secundário. Em paralelo, o Agrupamento tem **acolhido alunos estrangeiros** em idênticas circunstâncias. A **dimensão intercultural destas experiências** constitui um fator de **valorização das referidas ofertas**, motivando para a **melhoria dos desempenhos e das aprendizagens** (p.9). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** O **estabelecimento de parcerias e protocolos,** que evidenciam abertura à comunidade e ao meio e formalizam a colaboração com numerosas entidades, viabilizando a construção de respostas conjuntas, ao nível da diversificação das ofertas formativas, das atividades e dos projetos, que melhoram as condições de aprendizagem de crianças e alunos (p.11).	RAE-EC
		Motivação das Pessoas e Gestão de Conflitos **(AE)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Motivar e Desenvolver Outros Funcionários **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Motivação das pessoas** (+) **Clima educativo** (+) Interações positivas e de entreajuda	A **motivação das pessoas** repercute-se no **clima educativo**, onde predominam **interações positivas** e de **entreajuda**, bem como no **sentimento de segurança** da **comunidade escolar**. Para o efeito concorre igualmente a **dedicação do pessoal não docente**, na manutenção da aprazibilidade dos espaços escolares (p.9).	RAE-EC
		Mobilização dos Recursos da Comunidade Educativa **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Abertura à comunidade** (+) **Mobilização de recursos** (+) **Projetos com a comunidade** (+) **Ponto Forte** (envolvimento em iniciativas locais)	O **Agrupamento está aberto à comunidade** e mobiliza os recursos disponíveis. Cada uma das **associações de pais e encarregados de educação**, (...) diligencia para que os problemas das várias unidades orgânicas sejam resolvidos com celeridade. Foi o que aconteceu com a **reutilização de instalações** provisórias, devidamente melhoradas, para **evitar o funcionamento de turmas em horário duplo** e, ainda, com o **projeto Vamos Todos Renovar a Escola**, também em parceria com a Academia XXXXX, nas escolas básicas da XXXXX respetivamente. A **Federação das Associações de Pais e Encarregados de Educação do Concelho** XXXXX, por sua vez, é a entidade promotora das atividades de enriquecimento curricular (p.9). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** O **envolvimento em iniciativas locais** que dão visibilidade ao trabalho realizado em contexto escolar e contribuem para o desenvolvimento sociocultural da comunidade envolvente (p.11).	RAE-EC

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
LIDERANÇA E GESTÃO	**Gestão**	Critérios e Práticas de Organização e Afetação dos Recursos **(AE)** Gestão Estratégica dos Recursos: Humanos; Materiais; Financeiros **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Distribuição de serviço**: **pessoal não docente** (perfil; competências; formação; interesses); **pessoal docente** (perfil; preferências) **Formação de equipas pedagógicas** (+)	A **distribuição de serviço** do **pessoal não docente** tem como prioridade assegurar o **bom funcionamento** dos diferentes setores e serviços, segundo critérios que têm em conta, sempre que possível, o **perfil**, as **competências**, a **formação** e os **interesses** dos trabalhadores, para valorizar as pessoas e o seu bem-estar (p.9). No que concerne aos **cargos** e à integração em **equipas pedagógicas** que lecionam ofertas formativas específicas, a direção tem ainda em consideração, quando viável, o **perfil** e as **preferências dos docentes** (pp.9-10).	RAE-EC
		Critérios de Constituição dos Grupos e das Turmas, de Elaboração de Horários e de Distribuição de Serviço **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Critérios de formação de turmas e horários** (continuidade pedagógica; acompanhamento) **Trabalho colaborativo e integração de crianças e alunos** (+)	Em **cada nível/ciclo**, prevalecem **critérios de continuidade pedagógica** no que respeita à constituição dos grupos e das turmas, bem como ao **acompanhamento** por parte dos respetivos docentes titulares, diretores e conselhos de turma. Tal é favorável ao **trabalho colaborativo**, à **integração de crianças e alunos**, à utilização da informação sobre o seu percurso escolar e à ligação com as famílias (p.9).	RAE-EC
		Avaliação do Desempenho e Gestão das Competências dos Trabalhadores **(AE)** Competências de Coaching do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Competências do pessoal docente** (perfil; competências; formação; interesses; preferências) **Competências do pessoal não docente** (perfil; competências; formação; interesses; preferências)	A **direção** tem em consideração o **perfil**, as **competências**, a **formação**, os **interesses** e as **preferências** do pessoal docente e não docente (pp.9-10).	RAE-EC
		Promoção do Desenvolvimento Profissional **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Desenvolvimento Profissional/Plano de Formação **(LS)** Desenvolvimento de Outros Líderes **(LS)**	**Formação contínua** (+) **Áreas prioritárias** para pessoal docente e não docente (+) **Temas em falta** (diversificação das metodologias; diferenciação pedagógica) **Ponto Fraco** (**superado**)	A **formação contínua** é valorizada enquanto **estratégia para o desenvolvimento profissional e organizacional**. **Foi superado** o **ponto fraco** que indicava numa das anteriores avaliações externas a "Inexistência de Plano de Formação como fator de desenvolvimento da organização escolar e dos seus profissionais", dado que o levantamento de necessidades, efetuado em articulação com o **Centro de Formação de Professores**, tem possibilitado a frequência de algumas **ações e cursos nas áreas identificadas como prioritárias**, potenciando a melhoria de desempenhos. Os docentes reconhecem a relevância de anteriores experiências de formação em contexto, com **posterior disseminação interna**, por estas terem maior impacto na mudança das práticas em sala de aula (p.10). No **triénio de 2012-2013** a **2014-2015**, a formação prestada pelo **Centro de Formação de Professores** e por **outras instituições** tem incidido em áreas como o atendimento ao público, a contabilidade e a classificação decimal universal, no caso do **pessoal não docente**. Ensinar a aprender, avaliação, indisciplina, tecnologias de informação e comunicação, programas e metas curriculares das diferentes disciplinas, foram alguns dos temas da formação realizada pelos **docentes**. Porém, os relacionados com a **renovação** e a **diversificação das metodologias** e com a **diferenciação pedagógica em sala de aula** não têm sido trabalhados sistematicamente, de modo a aumentar a qualidade dos processos de ensino e de aprendizagem e o sucesso escolar (p.10).	RAE-EC
		Eficácia dos Circuitos de Informação e Comunicação Interna e Externa **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Comunicação interna e externa** (+) **Ponto Fraco** (**superado**)	Os **circuitos de comunicação** são, na generalidade, **eficazes** para veicular a **informação interna e externamente**, subsistindo apenas situações pontuais em que são identificadas dificuldades. É utilizada a afixação em espaços próprios, o correio eletrónico, a aplicação de gestão escolar, as redes sociais e a página na internet do Agrupamento. **Foi superado** o **ponto fraco** que indicava numa das anteriores avaliações externas a "Deficiente circulação da informação levando a um conhecimento reduzido das dinâmicas do Agrupamento por parte dos profissionais que nele trabalham e da comunidade educativa em geral evidenciando dificuldade na construção de uma efetiva cultura de Agrupamento" (p.10).	RAE-EC

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
LIDERANÇA E GESTÃO	**Autoavaliação e Melhoria**	Coerência entre a Autoavaliação e a Ação para a Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Ações de melhoria** (+) **Auscultação dos alunos** no processo de ensino e aprendizagem (+-)	Agrupamento **tem vindo a fazer avanços relevantes** que sustentam o respetivo diagnóstico, com a intenção de concertar **ações de melhoria**, não apenas ao nível informal ou pontual. Contudo, a **complexidade destas práticas** não tem tido o impacto necessário da autorregulação organizacional. Estas ainda não integram suficientemente a **auscultação dos alunos** em relação aos processos de ensino e de aprendizagem e não têm sido, de uma forma geral, conducentes à tomada de decisões e à implementação de ações, devidamente monitorizadas, que melhorem as práticas letivas e o sucesso escolar (p.11).	RAE-EC
		Utilização dos Resultados da Avaliação Externa na Elaboração dos Planos de Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Processo de autoavaliação** (+) **Práticas de autoavaliação efetivas** (+) **Reflexo da avaliação externa no processo de autoavaliação** (+) **Pontos Fracos (superado; não foi cabalmente superado)** **Área de Melhoria** (impacto das práticas de autoavaliação na autorregulação organizacional)	A constituição do Agrupamento relançou as dinâmicas necessárias à edificação organizacional. O **projeto de intervenção da diretora**, o **conhecimento** e a **experiência prévia dos profissionais**, a **auscultação**(...) da **comunidade escolar** e os **relatórios das anteriores avaliações externas** foram contributos relevantes para a elaboração do projeto educativo (p.10). **Foi superado** o **ponto fraco** que referia numa das anteriores avaliações externas o "Processo de autoavaliação muito incipiente enquanto promotor de desenvolvimento numa perspetiva estratégica, focada e progressiva", mas **não foi cabalmente superado** o que assinalava "A inexistência de práticas de autoavaliação efetivas, indutoras de planos de melhoria de forma a assegurar um progresso sustentado" (p.11). Em **2013-2014** a equipa dos resultados escolares (...) e a indisciplina. Em **2014-2015** a equipa do serviço educativo, liderança e gestão (...). Em **2015-2016**, a equipa de análise e reflexão dos dados do AE (...). Este percurso de aprendizagem tem desencadeado alguma reflexão, face aos dados e às informações recolhidas (p.10). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** O **impacto das práticas de autoavaliação na autorregulação organizacional**, em consequência da auscultação dos alunos em relação aos processos de ensino e de aprendizagem e da reflexão sobre a eficácia das práticas letivas, mais sistemáticas e consistentes, com vista à implementação de ações, devidamente monitorizadas, que melhorem o sucesso escolar (p.12).	RAE-EC
		Envolvimento e Participação da Comunidade Educativa na Autoavaliação **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Participação da comunidade educativa** (+)	O projeto de intervenção da diretora, o conhecimento e a experiência prévia dos profissionais, a **auscultação de alguns elementos da comunidade escolar** e os relatórios das anteriores avaliações externas foram contributos relevantes para a **elaboração do projeto educativo**. O debate e as negociações, alargados aos diferentes órgãos e estruturas, marcaram todo o processo, mantendo-se como prioridade para **conferir coerência e coesão à ação conjunta** (p.10).	RAE-EC
		Continuidade e abrangência da Autoavaliação **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)**	**Processo de autoavaliação** (+) **Reflexão sobre os dados** (3 equipas de docentes)	Em **2013-2014** a **equipa dos resultados escolares** ficou responsável por analisar a informação contida em atas e por recolher e tratar dados sobre o **sucesso interno e externo** e sobre a **indisciplina**. Em **2014-2015** a **equipa do serviço educativo, liderança e gestão** procedeu à **inquirição da comunidade,** através de questionários on-line, e **realizou um estudo** baseado em entrevistas aos coordenadores dos departamentos curriculares para encetar o trabalho sobre a **articulação curricular**. Em **2015-2016**, a equipa de **análise e reflexão dos dados do AE** iniciou o cruzamento da informação recolhida nas **outras equipas**, das **reflexões dos grupos** de recrutamento e do **balanço final do plano anual de atividades** e dos **projetos**, a fim de elaborar o **relatório de autoavaliação**. Este percurso de aprendizagem tem desencadeado alguma reflexão, face aos dados e às informações recolhidas (p.10).	RAE-EC
		Impacto da Autoavaliação no Planeamento, na Organização e nas Práticas Profissionais **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Projeto de autoavaliação** (+) Projeto faseado de equipas	As **práticas de autoavaliação** do anterior agrupamento e da escola secundária também constituíram um **ponto de partida** para a conceção de um **projeto adequado à nova realidade**. O mesmo foi concebido para um **desenvolvimento faseado**, coordenado por **diferentes equipas** que, progressivamente, foram alargando o âmbito dos dados recolhidos e assegurando a **representação de todos os níveis de educação e de ensino** e da **comunidade educativa** (p.10).	RAE-EC

LEGENDA: Modelo da IGEC da Avaliação Externa (AE); Liderança de Sistemas (LS); Pontos Fortes (PF) da Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação e Ciência (AE - IGEC); Áreas de Melhoria (AM) da Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação e Ciência (AE - IGEC); Referência em Subcategorais Diferentes (RSD); Não foi Referido (NR); Expressão Retirada do Contexto (XXXXX).

Fonte: Própria

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016 - AE M1

AE - IGEC: Resultados - **Muito Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Muito Bom** Liderança e Gestão - **Muito Bom**

AE: Região: **Norte**; Escolas: **10**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **150**; Alunos: **3453**; Professores: **319**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **126**.

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
RESULTADOS	**Resultados Académicos**	Evolução dos Resultados Internos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Taxas de conclusão**: 6º e 12º (+); 5º e 8º (+-); 9º e secundário profissional (-) **Taxas de sucesso**: 3º ciclo e sec. profissional (-); básico e secundário regular (+)	No **ano letivo 2013-2014,** (...) ficaram **acima** dos valores esperados as **taxas de conclusão** dos **6º** e **12º anos** (...).. Porém, a **taxa de conclusão** (...) do **9º ano** ficaram **aquém** do valor esperado (p.3). Atendendo às variáveis de contexto favoráveis e aos **resultados** observados em **2013-2014**, maioritariamente **acima** dos **valores esperados**, (...) **melhoria dos resultados escolares dos alunos,** designadamente no **3º ciclo** (p.3). (...) Nos **cursos profissionais** com dois ciclos de formação, verifica-se que as **taxas de conclusão** dos cursos de Técnico de Energia Renováveis (2010-2011 a 2012-2013 e 2011-2012 a 2013- 2014) foram de **35%** e de **47,4%** e de Técnico de Informática de Gestão (2011-20012 a 2013-2014 e 2012- 2013 a 2014-2015) foram de **36,4%** e de **30%** (...). Os **restantes cursos**, com um ciclo de formação ou dois ciclos descontinuados, (...) apresentam **taxas de conclusão** que se situam no intervalo **12,5% e 76,9%** (p.3). A **qualidade do sucesso educativo** (eficácia interna e externa) é objeto de análise por parte dos **órgãos de direção** (...) e das **estruturas de coordenação** (...), as **taxas de transição/conclusão** com **sucesso pleno** no ensino básico. No **ano letivo 2014-2015**, esta taxa situou-se entre **64,1%** no **5º ano** e **51,4%** no **8º ano** (p.3).	RAE-M1
		Evolução dos Resultados Externos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Resultados exames nacionais (2013/2014) Português**: 4º, 6º, 9º e 12º (+) **Matemática**: 6º e 12º (+); 9º (-) **História A**: 12º (+)	Verifica-se que, **desde 2010-2011**, as percentagens de conclusão do **6º ano** e as médias dos exames nacionais do ensino **secundário** de **Português** e de **Matemática A** se mantêm **acima** dos valores esperados. No **ano letivo 2013-2014**, (...) valores análogos nas variáveis de contexto, ficaram **acima** dos **valores esperados** (...) os resultados na **avaliação** sumativa **externa** a **Português,** nos **4º** e **9º anos**, a **Matemática**, no **6º ano**, e a **Português, Matemática A e História A**, no ensino **secundário geral**. **Em linha** com o valor esperado, situaram-se a **taxa de conclusão do 4º ano** e as percentagens de positivas nas provas finais de **Português** do **6º ano** e de **Matemática,** do **4º ano**. Porém, a **taxa de conclusão** e a percentagem de positivas na prova final de **Matemática** do **9º ano** ficaram **aquém** do valor esperado (p.3).	RAE-M1
		Qualidade do Sucesso **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor**(LS)**	**Diferenciação Pedagógica:** pré-escolar (+) **Implementação de medidas de promoção do sucesso** (não foi referido) **Análise dos resultados escolares** (monitorização)	Na **educação pré-escolar**, as educadoras de infância fazem um diagnóstico (...) e procedem à **avaliação** do **progresso das aprendizagens**. Este progresso é sistematizado e registado, sendo as **fichas de informação** dadas a conhecer, **trimestralmente**, aos pais e encarregados de educação e analisadas em departamento curricular. O Agrupamento tem **práticas sustentadas de monitorização dos resultados escolares**. Os **docentes** envolvem-se na análise de informação pertinente (...). São identificados os **fatores externos** que determinam os **resultados menos positivos** (...). Contudo, **não foi evidente** uma reflexão sistemática sobre os fatores explicativos internos do (in)sucesso (...) a nível das **práticas de ensino**, que possibilite o delinear de estratégias eficazes de melhoria e de sustentabilidade dos resultados alcançados (p.3).	RAE-M1
		Abandono e Desistência **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	Taxa de **abandono escolar** (+-)** * Abandono escolar residual (ensino regular) * Abandono escolar elevado (ensino profissional)	Os responsáveis escolares afirmam que o **abandono escolar** é **residual.** Todavia, nos vários **cursos do ensino profissional**, nos ciclos de formação compreendidos entre 2010-2011 a 2012-2013 e 2012-2013 a 2014-2015, as **taxas de desistência** dos alunos situam-se no intervalo **5,9% e 50%** (p.3).	RAE-M1

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
RESULTADOS	**Resultados Sociais**	Participação na Vida da Escola e Assunção de Responsabilidades **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Participação dos alunos na escola**: nas decisões (regras grupo/turma; delegados nos CT; representante no CG; equipa de autoavaliação) **2 Associação de estudantes** (dinamismo) **Projetos** (saúde; desporto escolar; artes) **Programa de promoção e educação para a saúde** (não foi referido)	Os **alunos** são **envolvidos na vida escolar** e nas **decisões** (...) na definição de **regras** no seu **grupo ou turma**, na efetiva **participação dos delegados** nos conselhos de turma e em reuniões com os responsáveis escolares, bem como na sua **representação no conselho geral** e na **equipa de autoavaliação**. (...) Existem **duas associações de estudantes**, que evidenciam algum dinamismo. Contudo, **não ficou claro o seu envolvimento direto** na elaboração dos diversos documentos estruturantes do Agrupamento (p.4). A **dinamização** de **atividades** e **projetos** (...), de saúde e bem-estar (Escola Promotora de Saúde e Desporto Escolar), de artes e cultura (clube e oficina de teatro e clube de fotografia), (...) contribuem para **potenciar** a **autonomia,** a **criatividade** e a **responsabilidade** das crianças e dos alunos (p.4).	RAE-M1
		Cumprimento das Regras e Disciplina **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Controlo da indisciplina** (não foi referido) **Prevenção de comportamentos menos adequados** (promoção do respeito pelas normas de conduta)	Existe uma ação concertada da **comunidade educativa**, no sentido de **promover o respeito** pelas normas de conduta instituídas (p.4).	RAE-M1
		Formas de Solidariedade **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Projetos** de **solidariedade** e de **cidadania** (vários)	Assegurar aos **alunos** um **percurso escolar abrangente**, que os torne capazes de enfrentar o mundo nas suas diversas vertentes, é a missão expressa no **projeto educativo**. (...) É dada oportunidade a crianças e alunos de **participar** em **ações** e **projetos** que, (...) concorrem para a sua **formação pessoal, social e científica** (p.4). A **dinamização de atividades** e **projetos** de **proteção do ambiente** (Eco-Escolas, reflorestação do XXXXX, adoção de dois troços do Rio), (...) de **participação ativa na comunidade** (Clube Europeu e Parlamento Jovem – concelhio, nacional e europeu) e de **cariz social e solidário** (projetos **Young Volunteam**, É preciso ter lata, Dia sem sapatos) contribuem para **potenciar** a **autonomia**, a **criatividade** e a **responsabilidade das crianças e dos alunos** (p.4).	RAE-M1
		Impacto da Escolaridade no Percurso dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Clima educativo** (respeito e cordialidade) Seguimento dos alunos após a **conclusão dos estudos** (+-)	O **ambiente escolar** é propício às aprendizagens. Foi visível um **clima de respeito** e de **cordialidade** entre os elementos da comunidade educativa. Existe uma **ação concertada** da comunidade educativa, no sentido de promover o respeito pelas normas de conduta instituídas. As (...) **aprendizagens** proporcionadas têm um **impacto positivo no futuro dos jovens**, muito baseada na monitorização anual das colocações no ensino superior, **não existe um estudo sistemático** sobre o impacto da **escolaridade no percurso escolar ou profissional dos alunos** (p.4). (...) Aposta na **relação do saber** com a preparação dos jovens para o **prosseguimento de estudos** e para o desenvolvimento de capacidades para o exercício de uma profissão (p.4).	RAE-M1

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
RESULTADOS	**Reconhecimento da Comunidade**	Grau de Satisfação da Comunidade Educativa **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Questionários à comunidade educativa** (médias globais elevadas)	Em resposta aos **questionários de satisfação** aplicados, (...) a **comunidade educativa revela níveis elevados** de concordância. Os inquiridos, na generalidade, afirmam estar **satisfeitos** com a exigência do **ensino ministrado**, a limpeza e a **segurança escolar**, bem como a **abertura do Agrupamento ao exterior**. Pelo contrário, o **indicador que revela menor satisfação**, nomeadamente por parte dos **alunos**, é o **uso regular das tecnologias de informação e comunicação** nas atividades letivas (p.4).	RAE-M1
		Formas de Valorização dos Sucessos dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Quadros de valor, mérito e excelência** (valorização dos sucessos)	O Agrupamento tem práticas assumidas de **valorização dos sucessos dos alunos**, (...). O **trabalho realizado** nas mais variadas vertentes é sistematicamente **divulgado**, designadamente através de **exposições** nos espaços escolares e dos **meios de comunicação social** locais e nacionais, incentivando-se alunos e profissionais para a melhoria contínua (p.4).	RAE-M1
		Contributo da Escola para o Desenvolvimento da Comunidade Envolvente **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Participação na e com a comunidade local** (+)	A **ação das três UEEA**, a atenção dada ao **funcionamento** dos **cursos profissionalizantes**, a **oferta alargada** de **educação de adultos** (...), as **vias de conclusão** do nível **secundário** de educação, o envolvimento ativo em **diversos projetos** dinamizados pelos **parceiros locais** e as **atividades** desenvolvidas, algumas **com a participação dos encarregados de educação**, concorrem para o **desenvolvimento sociocultural da comunidade local** (p.4). A **comunidade educativa** reconhece a **importância do trabalho educativo e formativo** realizado pelo Agrupamento no desenvolvimento sociocultural do meio envolvente (p.5).	RAE-M1

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Planeamento e Articulação**	Gestão Articulada do Currículo **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretorr **(LS)**	**Funcionamento** dos **departamentos** curriculares e **equipas de docentes** (+) **Planos de turma** (não foi referido) **Articulação curricular** (+-)	Os **documentos estruturantes**, nomeadamente o **projeto educativo**, o **plano de estudos** e **desenvolvimento do currículo** e o **plano anual de atividades**, (...) promovem (...) a **articulação vertical, horizontal** e **transversal do currículo** (p.5). Os **docentes**, nas **estruturas** de **coordenação** (...), fazem uma **gestão do processo de ensino e de aprendizagem**, afirmando uma crescente **articulação curricular** ao longo dos diversos níveis de educação e ciclos de ensino. Contudo, **não foi percetível a existência** de uma **planificação integrada do currículo,** que garanta um percurso educativo sequencial e contextualizado e que contrarie o insucesso dos alunos que ainda se verifica (p.5).	RAE-M1
		Contextualização do Currículo e Abertura ao Meio **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Transição entre ciclos** (+) **Interdisciplinaridade** (não foi referido) **Atividades na/para a comunidade** (bibliotecas escolares; PAA)	A **transição** das **crianças** e dos **alunos** entre os níveis de educação e ensino **é preparada em reuniões** entre docentes para a troca de informações sobre as turmas, as **dificuldades** e **potencialidades** de **aprendizagem** dos alunos e os resultados obtidos. De **realçar o Projeto Integrar** estruturado de modo a **facilitar** a **transição entre ciclos**, designadamente entre o **1º e o 2º ciclo** (p.5). A ação das **bibliotecas escolares**, no apoio à prática pedagógica, é alargada a todos os níveis de educação e ensino. As iniciativas constantes no **plano anual de atividades** são reveladoras do **enquadramento sociocultural** em que se insere o Agrupamento (p.5).	RAE-M1
		Utilização da Informação sobre o Percurso Escolar dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Continuidade pedagógica** (não foi referido) **Atividades de receção** (não foi referido)		RAE-M1
		Coerência entre Ensino e Avaliação **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	**Critérios de avaliação** (não foi referido) **Modalidades e instrumentos de avaliação** (não foi referido)		RAE-M1
		Trabalho Cooperativo Entre os Docentes **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Trabalho colaborativo** (+) **Ponto Forte** (trabalho cooperativo entre docentes)	O sistemático **trabalho cooperativo** entre **docentes** na **planificação letiva**, na realização de **atividades** e **projetos** de enriquecimento curricular, na **partilha de materiais pedagógicos**, na elaboração de **provas de avaliação** das aprendizagens e na implementação de **medidas de promoção do sucesso escolar** contribui para o seu desenvolvimento profissional, para a aferição da coerência entre o ensino e a avaliação e para a resolução de problemas e/ou dificuldades identificadas (p.5). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** O **trabalho cooperativo entre docentes,** que contribui para o seu desenvolvimento profissional, para a aferição da coerência entre o ensino e a avaliação e para a resolução de problemas e/ou dificuldades identificadas (p.9).	RAE-M1

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Práticas de Ensino**	Adequação das Atividades Educativas e do Ensino às Capacidades e aos Ritmos de Aprendizagem das Crianças e dos Alunos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Currículo adequado às características dos alunos** (+) **Diferenciação pedagógica** (+) **Área de Melhoria** (planificação do currículo)	As **práticas de educação/ensino** e as **atividades educativas** desenvolvidas pelos docentes **são adequadas às características das crianças e dos alunos**. A construção dos **planos de atividade de grupo e de turma**, muito baseada na avaliação diagnóstica, favorece este trabalho de adequação (p.5). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** A **planificação integrada do currículo**, garantindo um percurso educativo sequencial e contextualizado que contrarie o insucesso dos alunos, em particular do 3º ciclo (p.9).	RAE-M1
		Adequação das Respostas Educativas às Crianças e aos Alunos com Necessidades Educativas Especiais **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Apoio aos alunos com necessidades educativas especiais** (+) **Taxa de sucesso** (não foi referido) **Ponto Forte** (trabalho da educação especial)	A **dinâmica de inclusão** é um dos aspetos fulcrais da vida do Agrupamento, em resultado de um **trabalho sistemático** e **consistente** dos docentes, do departamento de **educação especial**, do **serviço de psicologia e orientação**, dos **assistentes operacionais** e de **entidades parceiras**. A disponibilização de **respostas educativas diferenciadas**, para os alunos que frequentam as três UEEA e demais crianças e jovens com necessidades educativas especiais permanentes, tem **reflexos positivos** nas suas aprendizagens, na integração socioescolar e na transição para a vida pós-escolar (p.5). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** O **trabalho planeado e consistente**, no âmbito da **educação especial**, com reflexos positivos na integração socioescolar e nas aprendizagens das crianças e dos alunos com necessidades educativas especiais (p.9).	RAE-M1
		Exigência e Incentivo à Melhoria de Desempenhos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Iniciativas que valorizam as potencialidades dos alunos** (+) **Programa Erasmus+** (+) **Ponto Forte** (relação do saber com a preparação dos alunos)	Os alunos são **incentivados à melhoria das aprendizagens** e ao desenvolvimento pleno das suas capacidades através das **iniciativas de valorização** e **divulgação pública dos trabalhos** realizados, da implementação dos **prémios de mérito** humano e académico e da dinamização de várias **atividades** e **projetos** de enriquecimento curricular. O **envolvimento dos alunos** em diversos contextos de educação e ensino (**Programa Erasmus+** e a oferta dos **cursos profissionalizantes**) potencia o contacto com a **diversidade cultural europeia** e a aquisição de competências necessárias ao desenvolvimento pessoal e profissional (p.6). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** A aposta na **relação do saber** com a **preparação dos alunos para o prosseguimento de estudos** e para o desenvolvimento de capacidades para o exercício de uma profissão, que concorre para a sua formação pessoal, social e científica (p.8).	RAE-M1
		Metodologias Ativas e Experimentais no Ensino e nas Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Atividades práticas e experimentais**: desde o pré-escolar (+)	O Agrupamento investe na **implementação de metodologias ativas e experimentais**, desde a educação pré-escolar, (...) realização de atividades práticas de cariz laboratorial. Destacam-se alguns **desafios complementares** propostos aos alunos, como a sua participação em olimpíadas temáticas e outras iniciativas de caráter científico e ambiental – clube da floresta urbana, estufa, projeto de robótica.	RAE-M1
		Valorização da Dimensão Artística **(AE)** Inclusão **(LS)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)**	**Dimensão artística e estética**: clubes (+)	As dimensões **culturais** e **desportivas** são valorizadas, sendo a **comunidade educativa envolvida** em iniciativas nos domínios artístico, cultural e desportivo – clubes de música, dança, artes visuais e xadrez (p.6).	RAE-M1
		Rendibilização dos Recursos Educativos e do Tempo Dedicado às Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Motivação para as aprendizagens (+)** **Atividades das bibliotecas escolares:** Alargada a todos os níveis de ensino **(+)**	Verifica-se a operacionalização de várias **medidas de promoção do sucesso escolar** para responder às dificuldades de aprendizagem detetadas (apoio pedagógico individualizado e em grupo, sala de estudo e acompanhamento, apoio psicológico e orientação escolar e profissional, programa de tutoria e recuperação de módulos em atraso no ensino profissional e no ensino recorrente) (p.5). A ação das **bibliotecas escolares**, no apoio à prática pedagógica, é alargada a todos os níveis de educação e ensino (p.5).	RAE-M1
		Acompanhamento e Supervisão da Prática Letiva **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Supervisão da prática letiva (-)** **Área de Melhoria** (supervisão da prática letiva)	A **observação da prática letiva em sala de aula**, enquanto dispositivo de autorregulação e de formação entre pares, com impacto no desenvolvimento profissional e na inovação de práticas pedagógicas, ainda **não constitui** um procedimento intencional e de caráter sistemático (p.6). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** A implementação de mecanismos de **supervisão da prática letiva em sala de aula** que fomente a formação entre pares, com impacto no desenvolvimento profissional e na inovação de práticas pedagógicas (p.9).	RAE-M1

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Monitorização e Avaliação do Ensino e das Aprendizagens**	Diversificação das Formas de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Tipos de avaliação** (globalizante, interdisciplinar e transdisciplinar)	O plano de estudos e desenvolvimento do currículo explicita as regras do **processo de avaliação das aprendizagens**, com referência ao seu caráter **globalizante**, **interdisciplinar** e **transdisciplinar**, tendo em conta os critérios definidos internamente para as áreas curriculares e as disciplinas (p.6).	RAE-M1
		Aferição dos Critérios e dos Instrumentos de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Critérios de avaliação** (divulgados) **Aferição curricular** (não foi referido)	Estes **critérios** são **divulgados e conhecidos** pelos alunos e encarregados de educação. As **crianças e os alunos** participam em **práticas de autoavaliação** (p.6).	RAE-M1
		Monitorização Interna do Desenvolvimento do Currículo **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Formas de monitorização** (diferentes formas) **Taxas de sucesso** dos **alunos com dificuldades de aprendizagem** (não foi referido) **Área de Melhoria** (reflexão sobre os fatores do (in)sucesso)	O **ensino e a aprendizagem** são objeto de **monitorização** em **diversos momentos** e no âmbito da ação dos diversos órgãos de direção, (...) e das diferentes estruturas (...), através de uma análise cuidada dos resultados escolares. As supra referidas estruturas acompanham o **desenvolvimento do currículo**, servindo de suporte para a **reformulação das planificações** e a **adoção** de **medidas** de **promoção do sucesso escolar**, cuja eficácia é avaliada e refletida internamente (p.6). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** O aprofundamento da **reflexão sobre os fatores explicativos internos do (in)sucesso**, designadamente das práticas de ensino, que possibilite o delinear de estratégias mais eficazes de melhoria e de sustentabilidade dos resultados alcançados (p.9).	RAE-M1
		Eficácia das Medidas de Promoção do Sucesso Escolar **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Projetos/medidas de apoio ao sucesso** (não foi referido) **Diversidade da oferta educativa e formativa** (+)	A **diversidade** da **oferta educativa e formativa**, a corresponsabilização dos alunos e dos pais e encarregados de educação no processo de ensino e aprendizagem e a **valorização do mérito humano e académico** (p.6).	RAE-M1
		Prevenção da Desistência e do Abandono **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Formas de controlo dos alunos em situações de risco** (não foi referido) **Abandono escolar:** ensino regular (+); ensino profissional (-) **Projetos de apoio e SPO** (não foi referido)	A diversidade da **oferta educativa e formativa**, a corresponsabilização dos alunos e dos pais e encarregados de educação no processo de ensino e aprendizagem e a valorização do mérito humano e académico são aspetos que **contribuem** para que o **abandono escolar**, no ensino geral, **não seja um problema**, embora ele se mantenha **significativo nos cursos profissionalizantes** (p.6).	RAE-M1

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
LIDERANÇA E GESTÃO	**Liderança**	Visão Estratégica do Diretor **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Fomento do Sentido de Pertença e de Identificação com a Escola **(AE)** Capacidade de Planear e de Estabelecer Metas e Objetivos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Projeto educativo** (+)**:** Lema (não foi referido), visão e missão (não foi referido) **Metas do PE** (+-) **Regulamento Interno** (+) **Ponto Forte** (liderança da diretora e equipa)	O **projeto educativo** e o **regulamento interno** evidenciam coerência e pertinência, enquanto instrumentos orientadores da missão do Agrupamento. O **projeto educativo** demonstra uma **visão** estratégica de reforço de uma identidade própria e dos seus valores, reforçando a **coesão da comunidade educativa**, apesar de nem sempre as **metas** nele identificadas serem claras e avaliáveis (p.7). A **liderança** da **diretora é reconhecida**, pela sua relação de proximidade com a comunidade educativa, o que lhe permite o conhecimento consciente da realidade vivida e lhe dá uma capacidade de intervenção pronta para a resolução dos problemas identificados (p.7). **PONTO FORTE (AE - IGEC): A liderança consistente, dialogante** e reconhecida da diretora, coadjuvada pela sua equipa, que lhe permite o conhecimento consciente da realidade vivida e lhe dá uma capacidade de intervenção pronta na resolução dos problemas identificados (p.9).	RAE-M1
		Valorização das Lideranças Intermédias **(AE)** e **(LS)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Lideranças intermédias** (+)	As **lideranças intermédias** são valorizadas pela direção e pelos seus pares. No trabalho que desenvolvem, **padronizam um conjunto de procedimentos** e orientam a ação para a melhoria dos resultados escolares (p.7).	RAE-M1
		Desenvolvimento de Projetos, Parcerias e Soluções Inovadoras **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Parcerias e protocolos** (+) **Programa Erasmus+** (não foi referido)	O Agrupamento tem uma estreita ligação com os **pais** e as **respetivas associações**, registando-se a sua participação ativa na vida escolar, por via de **iniciativas diversas** (p.7). São desenvolvidos **projetos relevantes**, de entre os quais se destaca pela sua visibilidade e sentido aglutinador o **Dia do Agrupamento**. De salientar, ainda, os **projetos** desenvolvidos **em parceria** com **entidades locais** (...). Estas **parcerias**, reveladoras de uma significativa **abertura ao meio**, permitem a **mobilização de diferentes recursos**, (...) no âmbito da formação em contexto de trabalho para os alunos dos cursos profissionalizantes (p.7).	RAE-M1
		Motivação das Pessoas e Gestão de Conflitos **(AE)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Motivar e Desenvolver Outros Funcionários **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Motivação das pessoas** (+) **Clima educativo** (+)	A diretora é apoiada por uma **equipa motivada** que revela conhecer as diferentes dimensões e objetivos organizacionais (p.7). O Agrupamento **congregou, de forma harmoniosa**, as ideias, os objetivos e as **práticas** dos **vários estabelecimentos de educação e ensino** que estiveram na sua origem, orientando, responsabilizando e **mobilizando os diversos intervenientes** para a promoção da sua sustentabilidade e progresso (p.7).	RAE-M1
		Mobilização dos Recursos da Comunidade Educativa **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Abertura à comunidade** (+) **Mobilização de recursos** (+) **Projetos com a comunidade** (+) **Ponto Forte** (relação do saber com a preparação dos alunos)	Os **projetos desenvolvidos** em **parceria com entidades locais,** sobretudo com a câmara municipal e as juntas de freguesia, a Unidade de Cuidados na Comunidade XXXXX, a Universidade do Minho e as empresas locais, algumas com assento no conselho geral. O **plano anual de atividades** revela-se um documento extenso que **apresenta iniciativas diversificadas.** No entanto, **não existem ações** promovidas pela totalidade da comunidade educativa, nomeadamente pelos trabalhadores não docentes e alunos (p.7). A **utilização** dos **espaços** é bastante **equilibrada e adequada** ao desenvolvimento da ação educativa. Os espaços, de uma forma geral, evidenciam **boas práticas de conservação, higiene e limpeza** (p.7). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** O reconhecimento, pela comunidade educativa, da **importância do trabalho educativo e formativo** realizado pelo Agrupamento no desenvolvimento sociocultural do meio envolvente (p.9).	RAE-M1

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
LIDERANÇA E GESTÃO	**Gestão**	Critérios e Práticas de Organização e Afetação dos Recursos **(AE)** Gestão Estratégica dos Recursos: Humanos; Materiais; Financeiros **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Distribuição de serviço** (necessidades, estabilidade e características) **Formação de equipas pedagógicas** (não foi referido) **Ponto Forte** (gestão dos recursos humanos)	A **gestão dos recursos** é feita no respeito pelos **critérios previamente definidos e divulgados**, que se articulam com as necessidades básicas do funcionamento escolar. A **estabilidade dos trabalhadores** possibilita um melhor conhecimento das características individuais de cada um, facilitando a sua efetiva rentabilização (p.7). **PONTO FORTE (AE - IGEC): A gestão criteriosa dos recursos humanos**, com enfoque nas pessoas e nas expetativas e sugestões dos profissionais, que contribui para o bom ambiente educativo (p.9).	RAE-M1
		Critérios de Constituição dos Grupos e das Turmas, de Elaboração de Horários e de Distribuição de Serviço **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Critérios de formação de turmas e horários** (permanência nas escolas; trabalho das estruturas de coordenação) **Trabalho colaborativo e integração de crianças e alunos** (não foi referido)	A **elaboração** dos **horários dos alunos e docentes** é norteada pela racionalização da gestão do **tempo de permanência nas escolas** e pela promoção do trabalho das estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica (p.7). A **gestão criteriosa** dos **recursos humanos**, levada a efeito com **enfoque nas pessoas** (alunos e trabalhadores) e nas suas **expetativas**, bem como nas sugestões dos profissionais, é uma prática que promove o **bom ambiente educativo** (p.7).	RAE-M1
		Avaliação do Desempenho e Gestão das Competências dos Trabalhadores **(AE)** Competências de Coaching do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Competências do pessoal docente e não docente** (não foi referido) Diretores de turma; docentes titulares	A disponibilidade dos **diretores de turma** e dos **docentes titulares de grupo/turma** para atender os pais/encarregados de educação contribui para o estabelecimento de uma **boa ligação** entre o **Agrupamento e as famílias** (p.7).	RAE-M1
		Promoção do Desenvolvimento Profissional **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Desenvolvimento Profissional/Plano de Formação **(LS)** Desenvolvimento de Outros Líderes **(LS)**	**Formação contínua** (+-) **Áreas prioritárias** para o pessoal docente e não docente (+-) **Temas em falta** (não foi referido)	Apesar de se proceder ao **levantamento das necessidades de formação do pessoal docente e não docente**, **não é visível** um plano claro e sistematizado de formação contínua. O recurso a **formadores internos e externos** tem dado **respostas** em **várias áreas, quer científicas e pedagógicas** quer, no caso do **pessoal não docente**, a conteúdos ligados aos primeiros socorros e aos programas informáticos utilizados nos serviços administrativos (p.8).	RAE-M1
		Eficácia dos Circuitos de Informação e Comunicação Interna e Externa **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Comunicação interna e externa** (+)	Os processos de **comunicação interna e externa** apresentam-se **globalmente eficazes**, sendo utilizadas as formas habituais de informação escrita ou oral, nomeadamente o correio eletrónico, a caderneta do aluno e o telefone. O **acesso à informação** por parte da **comunidade educativa** processa-se, ainda, através do **sítio do Agrupamento**, bem organizado e com informação pertinente. É de **realçar a utilização do e-mail institucional**, criado para docentes, não docentes, alunos e pais/encarregados de educação (p.8).	RAE-M1

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
LIDERANÇA E GESTÃO	**Autoavaliação e Melhoria**	Coerência entre a Autoavaliação e a Ação para a Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Ações de melhoria** (-) **Auscultação dos alunos** no processo de ensino e aprendizagem (não foi referido) **Área de Melhoria** (alargamento do âmbito do processo de autoavaliação, que propicie a construção de planos de melhoria)	É evidente a determinação dos responsáveis escolares em **prosseguir** uma **reflexão consistente** sobre a **realidade escolar**. Contudo, **não está garantida** a existência de um procedimento global e sistemático de autoavaliação, que propicie a construção de planos de melhoria mais abrangentes e sustentados (p.8). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC): O alargamento** do âmbito **do processo de autoavaliação**, que propicie a construção de planos de melhoria mais abrangentes e sustentados com impacto no planeamento, na organização e nas práticas profissionais (p.9).	RAE-M1
		Utilização dos Resultados da Avaliação Externa na Elaboração dos Planos de Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Processo de autoavaliação** (+-) **Práticas de autoavaliação efetivas** (+-) **Reflexo da avaliação externa no processo de autoavaliação** (+-)	No **ciclo avaliativo anterior**, foi identificado como **ponto fraco** a existência de um processo de autoavaliação com reduzida participação e abrangência (p.8). Para ultrapassar a referida debilidade, o Agrupamento tem orientado, crescentemente, a sua atuação para **práticas de avaliação interna**.	RAE-M1
		Envolvimento e Participação da Comunidade Educativa na Autoavaliação **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Participação da comunidade educativa** (+)	Para coordenar este trabalho, foi **constituída** uma **equipa representativa da comunidade educativa**, que integra trabalhadores **docentes e não docentes, alunos e pais/encarregados de educação**. Esta equipa, para além de elementos mais recentes, mantém na sua constituição **elementos de anteriores equipas de autoavaliação**, que se revelam cruciais na dinâmica implementada, pela sua capacidade interventiva, pela experiência adquirida e pela sua participação no **Projeto de Avaliação em Rede** (p.8).	RAE-M1
		Continuidade e abrangência da Autoavaliação **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)**	**Processo de autoavaliação** (prática regular de monitorização) (+) **Reflexão sobre os dados** (+)	O Agrupamento tem **uma prática consistente** e **regular de monitorização dos resultados escolares**, comparando-os com os referentes internos, aprovados pelo conselho pedagógico, e nacionais. Este ano letivo, a **equipa de autoavaliação incluiu**, no seu plano de ação, a **análise do comportamento e disciplina dos alunos** (p.8).	RAE-M1
		Impacto da Autoavaliação no Planeamento, na Organização e nas Práticas Profissionais **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Projeto de autoavaliação** (+-) **Pontos fracos** (não foram inteiramente ultrapassados)	**Não está garantida** a existência de um **procedimento global e sistemático de autoavaliação**, (...) com **impacto no planeamento**, na organização e nas práticas profissionais (p.8). Apesar de o trabalho já realizado e de estar assegurado o princípio da representatividade na equipa de autoavaliação, **não foram inteiramente ultrapassados os pontos fracos** identificados no anterior ciclo de avaliação externa (p.8).	RAE-M1

LEGENDA: Modelo da IGEC da Avaliação Externa (AE); Liderança de Sistemas (LS); Pontos Fortes (PF) da Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação e Ciência (AE - IGEC); Áreas de Melhoria (AM) da Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação e Ciência (AE - IGEC); Referência em Subcategorais Diferentes (RSD); Não foi Referido (NR); Expressão Retirada do Contexto (XXXXX).

Fonte: Própria

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016 - AE M2

AE - IGEC: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Muito Bom**

AE: Região: **Centro**; Escolas: **12**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **111**; Alunos: **2463**; Professores: **219**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **85**; Escola **TEIP**.

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
RESULTADOS	**Resultados Académicos**	Evolução dos Resultados Internos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Taxas de conclusão**: 6º e 12º (+); 9º (=); 4º **(-)** **Taxas de sucesso**: 1º ciclo (+); 4º **(-)** restantes anos (+-) (tendência de agravamento nos três ciclos do básico)	No **ano letivo de 2013-2014**, (...) verifica-se que as **taxas de conclusão** dos **6º** e **12º anos** estão **acima dos valores esperados**, do **9º ano em linha** e do **4º ano aquém** deste indicador (p.4). A análise comparativa dos **indicadores estatísticos dos resultados** obtidos (...) no **biénio 2012-2013 a 2013-2014**, (...) evidencia uma **tendência de agravamento** no **4º ano** em todos os indicadores em análise. Nos **demais casos**, os resultados são marcados por **alguma inconsistência,** verificando-se uma certa variabilidade em torno do valor esperado (p.4). Numa análise global, verifica-se que os **resultados são diversos**, encontrando-se **maioritariamente em linha** com (...) variáveis de contexto análogas. O desempenho (...) ao nível académico demonstra, a par da consolidação da qualidade do serviço educativo prestado, a necessidade do Agrupamento investir nos processos de ensino e de aprendizagem que **concorram para a melhoria**, (...) dos resultados no **1º ciclo** (p.4). É possível verificar uma **tendência** de **agravamento** nos **três ciclos** do **ensino básico** entre os **anos letivos 2012-2013 e 2014-2015**, (...) nos dois últimos anos letivos a **qualidade do sucesso**, em todo o ensino básico, ficou **aquém** das metas definidas pelo Agrupamento (p.4).	RAE-M2
		Evolução dos Resultados Externos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Resultados exames nacionais (2013/2014) Português**: 6º e 12º (=); 4º e 9º **(-) Matemática**: 4º, 6º, 9º e 12º **(-)**; **História A**: secundário **(-)**	O **desempenho dos alunos** em **Português** é **melhor** do que em **Matemática**. A percentagem de positivas na **avaliação externa** da disciplina de **Português** está **em linha** com o valor esperado nos **6º** e **12º anos** e **aquém** do mesmo nos **4º** e **9º anos** de escolaridade. A percentagem de positivas na avaliação externa das disciplinas de **Matemática** e **Matemática A** posiciona-se **aquém dos valores** esperados nos **4º, 6º, 9º e 12º anos** de escolaridade. Também os resultados obtidos no exame de **História A** se situam **aquém** do valor esperado (p.4).	RAE-M2
		Qualidade do Sucesso **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor**(LS)**	**Diferenciação Pedagógica** Pré-escolar (+) outros níveis (não foi referido) **Implementação de medidas de promoção do sucesso** (não foi referido) **Análise dos resultados escolares** (departamentos curriculares e órgãos de direção)	A avaliação na **educação pré-escolar** é efetuada tendo por referência as orientações curriculares. O **registo das avaliações** é feito **trimestralmente** em ficha própria, onde consta a informação global sobre as aprendizagens realizadas por áreas de conteúdo, sendo **divulgada aos pais**. (...) A análise realizada pelo respetivo departamento em cada período letivo, constata-se que, **na generalidade**, as crianças desenvolvem as **aprendizagens programadas** (p.3). A **qualidade do sucesso** é **aferida pelos departamentos curriculares** e **órgãos de direção** (...) considerando a percentagem de alunos com todas as classificações positivas (p.4).	RAE-M2
		Abandono e Desistência **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	Taxa de **abandono escolar (-)*** * Abandono escolar reduzido	O abandono escolar em **2014-2015** foi **inferior a 0,5%**, e circunscreveu-se a **10 alunos** (um do 2º ciclo e nove do ensino secundário), (p.4).	RAE-M2

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
RESULTADOS	**Resultados Sociais**	Participação na Vida da Escola e Assunção de Responsabilidades **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Participação dos alunos na escola** (+-): Decisões de regras grupo/turma; representante no CG **Associação de estudantes** (baile e viagem de finalistas) **Projetos** (não foi referido) **Programa de promoção e educação para a saúde** (não foi referido)	A **associação de estudantes** organiza algumas atividades associadas com a viagem de final de curso e (...) com o baile de finalistas (p.5). A **definição** de **normas e regras de conduta**, o **conhecimento dos critérios de avaliação** e a **representação no conselho geral** contribuem para o reforço do sentido da responsabilidade dos alunos. Porém, a **não realização periódica** de reuniões de delegados com a direção, que permitam a auscultação dos alunos sobre os seus problemas e o funcionamento geral dos serviços escolares, **não potencia** uma maior mobilização e intervenção na tomada de decisões (p.5).	RAE-M2
		Cumprimento das Regras e Disciplina **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Controlo da indisciplina**: GAAF e aplicação de medidas disciplinares (+-) **Prevenção de comportamentos menos adequados** (OC: disciplina de educação para a cidadania)	Verifica-se o cumprimento das regras estabelecidas e o reconhecimento da autoridade. Para a promoção da inclusão e do bom comportamento dos alunos foi criada, no âmbito da **Oferta Complementar** (OC) , a disciplina de **Educação para a Cidadania** (p.5). Foi instituído o **Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família (GAAF),** com uma intervenção efetiva da psicóloga, da animadora e do mediador, que monitorizam e apoiam os alunos identificados, no presente ano letivo ascende a mais de uma centena. Alguns **comportamentos menos adequados** têm sido objeto (...) da **aplicação de medidas disciplinares corretivas e sancionatórias** (**69** no letivo 2013-2014 e **443** no ano letivo 2014- 2015), não encontrando o Agrupamento uma **razão** devidamente **sustentada** para este aumento tão significativo. Estes comportamentos podem condicionar as situações de aprendizagem (p.5).	RAE-M2
		Formas de Solidariedade **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Projetos** de **solidariedade** e de **cidadania** (vários)	O Agrupamento dá grande relevância a **projetos de componente solidária** (Impressora de sorrisos; Inclusivamente; YoungVolunteam) através da **angariação** de alimentos e de bens para pessoas necessitadas. Esta ação é potenciada com a **celebração de parcerias** com a Cáritas, o Banco Alimentar e a Santa Casa da Misericórdia. Internamente, as crianças e os alunos juntaram um nº muito significativo de tampinhas que possibilitou a **aquisição** de uma nova **cadeira de rodas** para um **colega**. No sentido de projetar a importância das competências e conhecimentos de cidadania, é atribuído anualmente um **Prémio de Mérito Social** aos alunos que se destacam nesta área (p.5).	RAE-M2
		Impacto da Escolaridade no Percurso dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Clima educativo** (concursos; projetos; clubes) **Seguimento dos alunos após a conclusão dos estudos** (não foi referido)	As iniciativas promotoras do **desenvolvimento cívico** das **crianças e dos alunos**, como sejam, **concursos**, **projetos e clubes** têm grande impacto nas suas vivências. São **atribuídas responsabilidades diárias** às crianças (...) da educação **pré-escolar** e (...) aos alunos do **1º ciclo** ligadas à gestão quotidiana da sala de aula, fomentando a sua autonomia e sentido de responsabilidade, para além das **competências específicas** dos **delegados de turma** nos vários ciclos e níveis de ensino (p.4).	RAE-M2

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
RESULTADOS	**Reconhecimento da Comunidade**	Grau de Satisfação da Comunidade Educativa **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Questionários à comunidade educativa** Apreciação global positiva (+) Prestação do serviço educativo: alunos 2º/3º ciclos e secundário e PND (-)	Das respostas aos **questionários de satisfação** (...), verifica-se que a comunidade educativa faz uma **apreciação globalmente positiva** do **serviço prestado**. **Destacam-se** o grupo dos **alunos** dos **2º e 3º ciclos** e do **ensino secundário** e os **trabalhadores não docentes** (PND) como os **menos satisfeitos** com a **prestação do serviço educativo** do Agrupamento (p.5). Uma análise mais aprofundada das respostas (...) permite constatar que a **abertura ao exterior**, a **exigência do ensino** ministrado, o **conhecimento** dos **critérios de avaliação** e das **regras de comportamento**, bem como as relações de **amizade entre pares**, são áreas que evidenciam **maiores índices de satisfação**. Ao invés, os **espaços** de **desporto e recreio**, as **instalações** e a **limpeza**, a **utilização** frequente de **computador** em sala de aula, o **comportamento dos alunos** e a **circulação da informação** são os aspetos que revelam, em regra, **menor grau de satisfação** (p.5).	RAE-M2
		Formas de Valorização dos Sucessos dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Quadros de valor, mérito e excelência** (sessão pública para entrega dos galardões de mérito)	A **promoção e valorização do saber** está patente nas práticas dos diferentes estabelecimentos, através da **adesão a projetos nacionais** e **locais**, do **envolvimento dos encarregados de educação** em algumas iniciativas (...) do **plano anual de atividades** e da **exposição dos trabalhos** (...) dos alunos (p.5). No sentido de salientar o **esforço** e o **sucesso académico** são entregues anualmente, numa **sessão pública**, os **Galardões de Mérito** (...) onde também são dadas a conhecer as atividades desenvolvidas pelos clubes (p.5).	RAE-M2
		Contributo da Escola para o Desenvolvimento da Comunidade Envolvente **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Participação na e com a comunidade local:** Entidades que recebem os alunos dos cursos profissionais (+)	As **entidades** que **recebem os alunos** dos **cursos profissionais**, no âmbito da formação em contexto de trabalho, mostram-se **satisfeitas** com a sua prestação (p.5).	RAE-M2

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Planeamento e Articulação**	Gestão Articulada do Currículo **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretorr **(LS)**	**Funcionamento** dos **departamentos curriculares e subestruturas** (+) **Planos de turma (-)** **Articulação curricular** (+-) **Área de Melhoria** (organização dos planos das turmas)	Os **departamentos curriculares** e suas **subestruturas** asseguram o **planeamento da ação educativa** e a gestão regular do currículo. No **1º ciclo**, as **planificações**, (...) são desenvolvidas pelos docentes que lecionam o mesmo ano de escolaridade. Já a **planificação de curto prazo** é elaborada por cada professor, adequando-a à sua turma (p.6). No departamento da **educação pré-escolar** é feita uma **planificação conjunta** em plenário, no início do ano letivo, sendo a **trimestral e a diária** da responsabilidade de cada educadora. Nos **restantes departamentos**, a tendência é produzir **planificações anuais e mensais no departamento** (...) o **planeamento de médio prazo** nos grupos disciplinares, sendo os **planos de aula** elaborados pelo professor da turma. É em sede de **departamento** que se planificam as (...) atividades do plano anual de atividades (p.6). No que respeita aos **planos de turma**, ainda que com diferentes níveis de aprofundamento, por regra mostram-se **pouco consistentes** no campo da interdisciplinaridade e na abertura do currículo às especificidades e aos recursos do meio local (p.6). Também a informação recolhida sobre o **percurso escolar dos alunos não se reflete**, de forma clara, na definição de estratégias de ensino diferenciado (p.6). No que respeita à **transversalidade curricular**, embora se identifique predominantemente com **iniciativas de escolas e de docentes** e **não seja uma prática** robustamente implantada no Agrupamento, destacam-se exemplos com mérito e relevo educativo (p.6). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC)**: **Organização dos planos das turmas**, no sentido de contemplarem, de forma suficientemente explícita, as ações que o docente/conselho de turma se propõem desenvolver ao longo do ano, face às características das crianças e dos alunos (p.11).	RAE-M2
		Contextualização do Currículo e Abertura ao Meio **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Transição entre ciclos (-)** **Interdisciplinaridade:** departamento de expressões com: departamento de ciências humanas e sociais e com as AEC; algumas atividades (+). **Atividades na/para a comunidade** Bibliotecas escolares; PAA; participação dos pais (+). **Área de Melhoria** (ações articuladas entre anos de escolaridade)	O **plano anual de atividades** inclui ações consideradas emblemáticas no Agrupamento. **Exemplos relevantes**: Projeto Eco-Escolas; entrega dos prémios de mérito; atividades associadas aos 19 clubes existentes, (...) predominantemente concentrados numa das escolas (Clube Europeu; Desporto Escolar; Jornalismo; Rádio; Cores e Lavores; Teatro; Informática; Matemática...). Estas propostas são **reconhecidas e valorizadas** pelos **alunos**, com ligação às matérias curriculares e propiciadoras de novas aprendizagens através de formas atraentes (p.6). O **departamento** de **expressões** colabora com o de **ciências humanas e sociais** na construção de maquetes relativas a contextos da história (Baixa Pombalina; castelos) e em apoios (...) na implementação de atividades transversais (construção e montagem de cenários e de exposições). De realçar a **articulação** entre os **diferentes grupos de expressões** e os vários **responsáveis** das **atividades de enriquecimento curricular** (AEC)**.** Pontualmente e em atividades delimitadas, com professores singulares, (...) o **grupo de História** (...) e o de **Físico-Química** com exploração de episódios da história da ciência (a teoria atómica no contexto da segunda guerra mundial). Uma **atividade interdisciplinar relevante** na utilização do **meio local** como recurso didático foi a identificação e exploração das tampas de saneamento da envolvente urbana de uma das escolas do Agrupamento, integrando **áreas** como **Geografia, Matemática e História**. As **visitas de estudo** são (...) concebidas de **modo interdisciplinar** (p.6). No que respeita à **transversalidade curricular**, embora se identifique (...) com **iniciativas de escolas e de docentes** e **não seja uma prática** robustamente implantada no Agrupamento, destacam-se exemplos com mérito e relevo educativo (p.6). Há **atividades** intencionalmente planeadas que contextualizam o currículo, facilitando a **abertura ao meio local**, (...): visitas aos museus da cidade e da região ou a participação em iniciativas da agenda cultural da Câmara Municipal de XXXXX (pp.6-7). As quatro **bibliotecas do Agrupamento** desenvolvem atividades (...) de desenvolvimento e enriquecimento do currículo, (...) ao nível da literacia da informação (apoio em pesquisas temáticas; maratona de contos; semana da leitura; chá com rimas), algumas com a **participação ativa** dos pais e de outros membros da comunidade e, noutras, os alunos são implicados na própria organização (p.7). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC)**: Planeamento e implementação de **ações articuladas entre anos de escolaridade**, no sentido de rentabilizar os resultados da avaliação diagnóstica, não só para orientar o trabalho sequente mas também com vista a definir estratégias para ultrapassar dificuldades sistemáticas nos anos anteriores (p.11).	RAE-M2
		Utilização da Informação sobre o Percurso Escolar dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Continuidade pedagógica** (não foi referido). **Atividades de receção** (não foi referido)		RAE-M2
		Coerência entre Ensino e Avaliação **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	**Critérios de avaliação** (não foi referido) **Modalidades e instrumentos de avaliação** (não foi referido) Articulação com a direção de turma; PAA (+-)	O planeamento respeitante à **direção de turma** (gestão do conselho de turma com articulação interdisciplinar, avaliação e monitorização do grupo/turma) é coordenado, nos **2º e 3º ciclos** do ensino básico e no ensino **secundário**, pelo correspondente **coordenador dos diretores de turma** (p.6). O **plano anual de atividades** (PAA) inclui ações consideradas emblemáticas no Agrupamento (...). Estas propostas são **reconhecidas e valorizadas pelos alunos,** com ligação às matérias curriculares e propiciadoras de novas aprendizagens através de formas atraentes (p.6).	RAE-M2
		Trabalho Cooperativo Entre os Docentes **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Trabalho colaborativo:** Coordenadores de DT e departamento 1º ciclo (+)	Os três **coordenadores** de **diretores de turma,** associando (...) o departamento do **1º ciclo** do ensino básico, harmonizam (...) o seu trabalho, **elaborando conjuntamente** documentos e preparando as reuniões com os diretores e titulares de turma, no início de cada ano letivo (p.6).	RAE-M2

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Práticas de Ensino**	Adequação das Atividades Educativas e do Ensino às Capacidades e aos Ritmos de Aprendizagem das Crianças e dos Alunos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Currículo adequado às características dos alunos:** Matemática, apoios ao estudo e uso de e-mail da turma (+) **Diferenciação pedagógica** (+-)	Existem **algumas práticas** de **diferenciação pedagógica**, embora não generalizadas, os professores de **Matemática** propõem e dinamizam diversos **concursos** no sentido de incentivar os **alunos com mais sucesso** a **ajudar os que têm mais dificuldades.** O Agrupamento adere ao **Concurso PMat** e a outras competições e atividades associadas à Matemática com vista ao desenvolvimento do raciocínio e da competência de resolução de problemas, tendo já obtido prémios de bom desempenho nas tarefas (p.7). A prática de **apoios ao estudo** é diversa (...). No **1º ciclo** estão implementadas **coadjuvações** e (...) **apoios em contexto de sala de aula**. Nos **2º** e **3º ciclos** dirige-se aos alunos com mais dificuldades, (...) maior abertura em período de preparação para provas. No ensino **secundário**, há situações com um nº elevado de alunos, o que se afigura de difícil eficácia, e outras com um nº reduzido, tendo **impacto na satisfação dos alunos** e nas suas **perceções quanto às aprendizagens realizadas**. Está **largamente implementado o uso de e-mail de turma** para contacto com os professores para esclarecimento de dúvidas, também usado para envio de matrizes de testes e fichas teóricas (pp.7-8).	RAE-M2
		Adequação das Respostas Educativas às Crianças e aos Alunos com Necessidades Educativas Especiais **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Apoio aos alunos com necessidades educativas especiais** (+) Interação da comunidade escolar com a UAE (+) **Taxa de sucesso** (não foi referido)	Para as **crianças e alunos com necessidades educativas especiais**, as práticas são **diversificadas** e resultam da **articulação permanente entre o professor de apoio** e o **professor da turma**, indo ao encontro das especificidades de cada um através de adequações curriculares de natureza diversa (...). **É de realçar a forte interação da comunidade escolar** com a **unidade de apoio especializado** (UAE) para a educação de alunos com multideficiência e surdocegueira congénita, ocorrendo **atividades da turma** neste espaço (semana dos afetos com projeção e exploração de um filme e do livro "O sapo apaixonado") (p.7).	RAE-M2
		Exigência e Incentivo à Melhoria de Desempenhos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Iniciativas que valorizam as potencialidades dos alunos:** TIC (+-); Apoios ao Estudo (+)	No que se refere ao **uso de tecnologias de informação e comunicação** (TIC), sendo díspares as práticas e a frequência do seu uso nas diferentes escolas, disciplinas e docentes, verificam-se situações com **recurso ao quadro interativo** e ao uso de **computador na sala de aula**, tendencialmente reduzidas (p.7). A prática de **apoios ao estudo** é diversa (já referido em cima no item do *currículo adequado às características dos alunos*).	RAE-M2
		Metodologias Ativas e Experimentais no Ensino e nas Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Atividades práticas e experimentais**: desde o pré-escolar (+)	A **implementação de atividades práticas e experimentais**, evidenciou-se uma **ampla diversidade**, no conjunto das escolas, dos ciclos e níveis de educação e ensino, das disciplinas e dos professores. O Agrupamento concretiza a **Semana das Ciências** como mostra de experiências que, embora **isoladas**, têm o mérito de despertar a curiosidade das crianças e dos alunos mais novos para a ciência. No **2º ciclo**, embora não haja uma prática uniforme, os alunos são **implicados em algumas atividades práticas**, em grupo ou em demonstração pelo professor (com recurso a modelos, como numa simulação de abalo sísmico). No **3º ciclo** e no ensino **secundário** os alunos realizam experiências de forma regular. Assinalam-se, ainda, **visitas de estudo** a locais predominantemente associados à ciência, de que é exemplo o Centro Ciência Viva XXXXX, e as atividades relacionadas com a **Horta Pedagógica** (existente numa das escolas do Agrupamento) (p.7).	RAE-M2
		Valorização da Dimensão Artística **(AE)** Inclusão **(LS)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)**	**Dimensão artística e estética**: clubes (+) **Ponto Forte** (valorização da dimensão artística)	Diferentemente nas escolas, o desenvolvimento de **competências do domínio artístico**, em particular através de **atividades e projetos**, está patente em **trabalhos realizados**, individualmente ou em grupo, por alunos e expostos nos espaços escolares, sendo **visível o seu impacto junto da comunidade envolvente**. Também a realização de **visitas de estudo** a museus da cidade ou a complexos museológicos no património nacional é indicativo da valorização daquela dimensão educativa (p.7). **PONTO FORTE (AE - IGEC): Valorização da dimensão artística,** com impacto nas aprendizagens e vivências das crianças e dos alunos e com visibilidade da ação do Agrupamento no meio envolvente (p.10).	RAE-M2
		Rendibilização dos Recursos Educativos e do Tempo Dedicado às Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Motivação para as aprendizagens**: Apoio dos alunos de sucesso aos alunos com dificuldades na **matemática** (+) **Atividades das bibliotecas escolares** (não foi referido) **Ponto Forte** (ação das bibliotecas escolares)	Existem **algumas práticas de diferenciação pedagógica**, embora não generalizadas, e professores de Matemática propõem e dinamizam diversos concursos no sentido de **incentivar os alunos com mais sucesso a ajudar os que têm mais dificuldades** (p.7). **PONTO FORTE (AE - IGEC): Ação das bibliotecas escolares** que garantem um apoio efetivo na prestação do serviço educativo (p.10).	RAE-M2
		Acompanhamento e Supervisão da Prática Letiva **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Supervisão da prática letiva** (+-): Grupo de EF (+) **Área de Melhoria** (observação e partilha de aulas num plano de supervisão colaborativa)	**Com exceção** do **grupo** de **Educação Física** que desenvolveu e aplica, embora em **fase de experiência**, uma **grelha de observação de aulas, interpares**, a **supervisão da prática letiva** é feita por forma indireta através da aferição dos testes de avaliação dos alunos, partilhada nos grupos disciplinares e nos conselhos de ano, e através da verificação do cumprimento dos programas, aspeto que é aferido em sede de departamentos curriculares (p.8). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC): Observação e partilha de aulas num plano de supervisão colaborativa,** com vista a promover a regulação dos processos e metodologias de ensino-aprendizagem e o desenvolvimento profissional dos docentes (p.11)	RAE-M2

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Monitorização e Avaliação do Ensino e das Aprendizagens**	Diversificação das Formas de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Tipos de avaliação** (diagnóstica; distintas formas)	No concernente à **avaliação das aprendizagens**, os alunos conhecem os **critérios de avaliação** e, de modo geral, consideram que são aplicados com justiça. É realizada **avaliação diagnóstica**, no início de ano e de cada unidade didática, **comum** por **ano de escolaridade**, com vista a planificar e orientar o trabalho letivo seguinte. Apesar de reconhecida a persistência de **algumas dificuldades** que traduzem conhecimentos não adquiridos em anos anteriores e que **potenciam insucesso sistemático**, os **resultados desta avaliação** não são remetidos e refletidos com os docentes dos níveis ou anos de escolaridade anteriores. Os **alunos**, de um modo geral, realizam **autoavaliação** (p.8). As **grelhas e matrizes das fichas de avaliação** são **comuns** nos diferentes anos de escolaridade, em **várias disciplinas** os **testes são construídos em conjunto** e, quando possível, **são iguais** em diferentes turmas. Além dos testes, há **distintas formas e instrumentos de avaliação**, dependendo da natureza da disciplina e, nalguns grupos disciplinares, do professor (p.8).	RAE-M2
		Aferição dos Critérios e dos Instrumentos de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Critérios de avaliação** (não foi referido) Elaboração de relatórios no final de cada período **Aferição curricular** (não foi referido)	A **eficácia dos apoios** é monitorizada e avaliada através dos resultados de final de período dos alunos acompanhados e da **elaboração de relatórios** no **final de cada período** a entregar ao diretor (p.8).	RAE-M2
		Monitorização Interna do Desenvolvimento do Currículo **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Formas de monitorização** (departamentos e grupos disciplinares) **Taxas de sucesso** dos **alunos com dificuldades de aprendizagem** (não foi referido) **Área de Melhoria** (identificação dos fatores que condicionam os resultados)	Os **departamentos** monitorizam periodicamente os resultados escolares, na globalidade, sendo **analisados por disciplina** nos respetivos grupos. Da **análise do insucesso** podem resultar medidas específicas, por turma, como por exemplo, introdução de **coadjuvações ocasionais** ou **outras colaborações entre docentes**. A **eficácia dos apoios educativos** é aferida no final de cada período (p.8). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC): Identificação dos fatores internos que condicionam os resultados**, com vista à implementação de estratégias de ensino e de apoio aos alunos que permitam aumentar a eficácia da ação educativa com repercussões na melhoria dos resultados escolares (p11).	RAE-M2
		Eficácia das Medidas de Promoção do Sucesso Escolar **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Projetos/medidas de apoio ao sucesso** (grupo de Português) **Diversidade da oferta educativa e formativa** (não foi referido)	**Realça-se** que o **grupo de Português** criou uma **cultura de partilha da planificação e prática avaliativa das aprendizagens** que privilegia a uniformidade de testes e inclui a definição conjunta dos critérios de correção, por ano (p.8).	RAE-M2
		Prevenção da Desistência e do Abandono **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Formas de controlo dos alunos em situações de risco** (parceiros internos e externos) **Abandono escolar** (GAAF) **Projetos de apoio** (GAAF) **e SPO** (não foi referido)	As **questões comportamentais e o risco de abandono** são tratados por vários parceiros internos e externos, assumindo maior protagonismo neste trabalho o **GAAF** (p.8).	RAE-M2

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
LIDERANÇA E GESTÃO	**Liderança**	Visão Estratégica do Diretor **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Fomento do Sentido de Pertença e de Identificação com a Escola **(AE)** Capacidade de Planear e de Estabelecer Metas e Objetivos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Projeto educativo** (+)**:** Lema (não foi referido), visão e missão (não foi referido) **Metas do PE** (+) **Regulamento Interno** (não foi referido) **Ponto Forte** (coerência dos documentos estruturais)	Os **documentos estruturantes do Agrupamento** são um fator de **coesão entre as diferentes unidades**, enunciando princípios e linhas estratégicas para orientação da ação educativa. O **projeto de intervenção do diretor** (...) em junho de 2014, faz a análise do ambiente interno e externo do Agrupamento, a partir da qual são **definidas áreas de intervenção** ao nível dos **resultados, da prestação do serviço educativo e da liderança e gestão**. Na elaboração do **plano plurianual de melhoria**, construído no âmbito do **programa TEIP**, verifica-se uma aproximação ao diagnóstico anteriormente realizado, com ações ligadas maioritariamente à **melhoria do ensino e da aprendizagem** (p.8). O **projeto educativo**, de aprovação mais recente, integra os passos dados nos dois últimos anos letivos, estabelece uma **ligação articulada com o plano plurianual de melhoria** e define as grandes **áreas de intervenção para o período de 2015-2018**, entre as quais se salienta a **meta de melhorar**, anualmente, em **2%** a percentagem de alunos com classificação positiva a todas as disciplinas e em todos os níveis de ensino (pp. 8-9). A **direção** mostra ter uma **visão clara** do caminho a percorrer, exerce uma **liderança de proximidade**, no respeito da **especificidade de cada escola** mas, simultaneamente, de **reforço da identidade do Agrupamento** (p.9). **PONTO FORTE (AE - IGEC): Coerência dos documentos estruturantes**, promotores da coesão entre as unidades do Agrupamento (p.11).	RAE-M2
		Valorização das Lideranças Intermédias **(AE)** e **(LS)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Lideranças intermédias** (+)	Promove a **corresponsabilização das estruturas de gestão intermédia** e dos responsáveis do **pessoal não docente**, existindo grupos de trabalho (com a presença de um elemento da direção) em **áreas** como **autoavaliação**, **comunicação e imagem** e **projetos de voluntariado**. Este trabalho colaborativo é promotor de **melhorias organizacionais**, (...) no que respeita aos **resultados académicos**, o impacto seja menos visível, nomeadamente em áreas com insucesso repetido. O **conselho geral**, de constituição recente, aprova os **documentos estruturantes** e pronuncia-se sobre os aspetos da gestão, mas o seu papel na reflexão e definição das linhas orientadoras é ainda **pouco significativo** (p.9).	RAE-M2
		Desenvolvimento de Projetos, Parcerias e Soluções Inovadoras **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Parcerias e protocolos** (+) **Programa Erasmus+** (não foi referido) **Ponto Forte** (parceria e desenvolvimento de projetos)	Os responsáveis mostram estar **mobilizados** para o **aproveitamento dos recursos da comunidade educativa**, existindo **protocolos** com múltiplas entidades, designadamente a Câmara Municipal XXXXX, o Instituto Politécnico de XXXXX, a Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental XXXXX, a Santa Casa da Misericórdia e a Unidade de Saúde Local (no âmbito dos estágios do curso profissional), entre outras entidades (p.9). **PONTO FORTE (AE - IGEC): Parcerias e desenvolvimento de projetos** consistentes e adequados para a melhoria contínua das condições de prestação do serviço educativo (p.10).	RAE-M2
		Motivação das Pessoas e Gestão de Conflitos **(AE)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Motivar e Desenvolver Outros Funcionários **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Motivação das pessoas** (não foi referido) **Clima educativo** (não foi referido) Trabalho colaborativo e melhorias (+)	O **plano anual** concretiza as **opções pedagógicas** traçadas, apresentando iniciativas a desenvolver por **diferentes domínios** (atividades, colóquios/exposições, concursos/ competição, visitas de estudo, projetos e clubes), algumas das quais de **carácter transdisciplinar** (p.9). Este **trabalho colaborativo** é promotor de **melhorias organizacionais,** (...) no que respeita aos resultados académicos, o impacto seja menos visível, nomeadamente em áreas com insucesso repetido (p.9).	RAE-M2
		Mobilização dos Recursos da Comunidade Educativa **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Abertura à comunidade** (+) **Mobilização de recursos** (+) **Projetos com a comunidade** (com impacto no meio)	São **dinamizados projetos e atividades** (Maratona dos contos e das artes e Clubomania) com impacto significativo nas atividades escolares e **abertura do Agrupamento ao meio** (p.9).	RAE-M2

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
LIDERANÇA E GESTÃO	**Gestão**	Critérios e Práticas de Organização e Afetação dos Recursos **(AE)** Gestão Estratégica dos Recursos: Humanos; Materiais; Financeiros **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Distribuição de serviço** (necessidades, estabilidade e características) **Formação de equipas pedagógicas** (+).	O **ano letivo** é **planeado atempadamente**, tendo como referência, (...) as **orientações** constantes dos **planos de estudo** e de **desenvolvimento do currículo**, documento que descreve exaustivamente, (...) as **matrizes curriculares**, o **desempenho** de **cargos e funções pedagógicas**, os **critérios para a elaboração dos horários** dos alunos e **distribuição do serviço docente e não docente**, bem como as diferentes **modalidades de apoio aos alunos** (p.9). Periodicamente, a **direção reúne com todos os assistentes operacionais** para acerto de procedimentos e acompanhamento do trabalho realizado, estratégia que tem um **efeito positivo** no seu **envolvimento e motivação** em torno do projeto de Agrupamento (p.9).	RAE-M2
		Critérios de Constituição dos Grupos e das Turmas, de Elaboração de Horários e de Distribuição de Serviço **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Critérios de formação de turmas e horários** (não foi referido) **Trabalho colaborativo e integração de crianças e alunos** (não foi referido) Articulação entre atividades letivas e complemento curricular	As **regras e os princípios** definidos são globalmente cumpridos, verificando-se, no que **respeita aos horários dos alunos**, uma boa **articulação** entre as **atividades letivas** e de **complemento curricular** e a sua adequação aos transportes escolares (p.9).	RAE-M2
		Avaliação do Desempenho e Gestão das Competências dos Trabalhadores **(AE)** Competências de Coaching do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Competências do pessoal docente** (não foi referido) **Competências do pessoal não docente** (+) **Ponto Forte** (captação de recursos e corresponsabilização das estruturas de gestão intermédia)	A **gestão dos assistentes técnicos e operacionais** é feita de forma articulada entre a direção e os respetivos responsáveis, **privilegiando-se**, na maioria dos setores, a rotatividade de funções com o objetivo de permitir a **obtenção de conhecimentos diversificados**. São tidas em conta, igualmente, as **competências pessoais e profissionais** dos trabalhadores, bem como as especificidades dos contextos de trabalho, o que garante, regra geral, a **eficácia na realização das tarefas e no desempenho de cargos**. Os **diferentes setores** mostram estar **bem organizados**, os espaços estão **limpos e conservados** (dentro das condições materiais de cada estabelecimento) e as questões de **segurança** são acauteladas (p.9). **PONTO FORTE (AE - IGEC)**: Ação da direção na **captação de recursos e corresponsabilização das estruturas de gestão intermédia**, que se traduz na boa organização do ano letivo (p.11).	RAE-M2
		Promoção do Desenvolvimento Profissional **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Desenvolvimento Profissional/Plano de Formação **(LS)** Desenvolvimento de Outros Líderes **(LS)**	**Formação contínua** (+) **Áreas prioritárias** para o pessoal docente e não docente (+) **Temas em falta** (não foi referido)	Anualmente, é feito o **diagnóstico** das **necessidades de formação**, que se traduz num plano que é levado à prática através de ações da responsabilidade do **centro de formação** da área e outras de natureza interna. Entre estas, assinalam-se as dirigidas aos responsáveis pelas **estruturas intermédias** (no âmbito de coaching, avaliação e monitorização), pelo contributo no **desenvolvimento profissional** de docentes com perfil de liderança (p.9).	RAE-M2
		Eficácia dos Circuitos de Informação e Comunicação Interna e Externa **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Comunicação interna e externa** (+-)	Encontram-se implementados **vários circuitos de comunicação interna e externa** (página do Agrupamento na Internet, correio eletrónico institucional para todos os trabalhadores e de turma, memorandos e notas informativas afixados em placares), com (...) informação sobre os documentos orientadores, as atividades e os projetos desenvolvidos. Estes meios são igualmente utilizados por alguns **professores e alunos** para **troca de materiais pedagógicos à distância**. Os **recursos utilizados**, globalmente **adequados e eficientes**, apresentam, contudo, ainda algumas **limitações**, nomeadamente pela dificuldade em fazer chegar a informação necessária junto de alguns encarregados de educação que não lidam com as tecnologias informativas (p.10).	RAE-M2

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
LIDERANÇA E GESTÃO	**Autoavaliação e Melhoria**	Coerência entre a Autoavaliação e a Ação para a Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Ações de melhoria** (não foi referido) Análise trimestral do sucesso escolar (+) **Auscultação dos alunos** no processo de ensino e aprendizagem (não foi referido)	O Agrupamento faz a **análise trimestral do sucesso escolar**, com base em **inúmeros indicadores**, informação que é organizada por uma **equipa específica** e **analisada pelos órgãos e estruturas pedagógicas** e tida em conta na tomada de decisão (p.10).	RAE-M2
		Utilização dos Resultados da Avaliação Externa na Elaboração dos Planos de Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Processo de autoavaliação** (+) Programa TEIP (relatórios semestrais) **Práticas de autoavaliação efetivas** (+) **Reflexo da avaliação externa no processo de autoavaliação** (+-)	No início do **ano letivo de 2014-2015**, por iniciativa da direção, foi constituída uma **equipa de docentes**, designada de **autoavaliação do Agrupamento**, que definiu múltiplos referentes para análise, segundo o **quadro de referência da avaliação externa** de escolas (p.10). **Semestralmente**, no âmbito do **programa TEIP**, é elaborado um **relatório** onde se procede também à **análise sistemática dos resultados escolares**, por comparação com anos anteriores, é avaliada a qualidade do sucesso, feito o **balanço** dos casos de **abandono escolar** e de indisciplina e **monitorizada**, genericamente, a implementação das medidas definidas no plano de melhoria. O relatório de **março de 2016** evidencia, em particular, a importância do acompanhamento dos alunos pelo **GAAF** e das medidas de apoio às aprendizagens (p.10).	RAE-M2
		Envolvimento e Participação da Comunidade Educativa na Autoavaliação **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Participação da comunidade educativa** (+-)	Foram **recolhidos dados sobre os resultados académicos** e, através de **questionários de satisfação**, análise de atas e outros documentos, obtiveram-se **elementos que a equipa de autoavaliação** resumiu num **relatório** (de junho de 2015), onde identifica, para os campos analisados, pontos fortes, pontos fracos e aspetos a melhorar (p.10).	RAE-M2
		Continuidade e abrangência da Autoavaliação **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)**	**Processo de autoavaliação** (+) **Reflexão sobre os dados** (ações de melhoria)	Os procedimentos de **avaliação interna** desencadeados mostram que o Agrupamento tem capacidade em **identificar os seus pontos fracos** e delinear as correspondentes **ações de melhoria** (presentes no plano plurianual de melhoria) (p.10).	RAE-M2
		Impacto da Autoavaliação no Planeamento, na Organização e nas Práticas Profissionais **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Projeto de autoavaliação** (+-) **Área de Melhoria** (consolidaçãoa da autoavaliação)	A **falta** de uma **articulação clara entre todos os processos** (que permitisse nomeadamente rentabilizar os esforços) e **alguma indefinição** quanto aos passos a seguir no futuro mostram que a **autoavaliação**, enquanto instrumento de gestão do progresso e melhoria do Agrupamento, constitui um desafio a prosseguir e aprofundar (p.10). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC): Consolidação da autoavaliação**, integrando de forma articulada as diferentes práticas de avaliação interna, enquanto instrumento de gestão do progresso e melhoria (p.11).	RAE-M2

LEGENDA: Modelo da IGEC da Avaliação Externa (AE); Liderança de Sistemas (LS); Pontos Fortes (PF) da **Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação e Ciência (AE - IGEC); Áreas de Melhoria (AM)** da **Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação e Ciência (AE - IGEC); Referência em Subcategorais Diferentes (RSD); Não foi Referido (NR); Expressão Retirada do Contexto (XXXXX)**.

Fonte: Própria

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016 - AE M3

AE - IGEC: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom**

AE: Região: **Sul**; Escolas: **3**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **81**; Alunos: **2030**; Professores: **196**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **63**.

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
RESULTADOS	**Resultados Académicos**	Evolução dos Resultados Internos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Taxas de conclusão**: 1º ciclo (=); 2º ciclo (+-); 3º ciclo (+-); secundário (-); cursos profissionais (entre <50% e 77,8%) **(-)** **Taxas de sucesso**: 1º ciclo (+); 2º ciclo (=); 3º ciclo (+); secundário (-)	Os **resultados académicos no 1º ciclo** (...) nas variáveis de contexto, no quadriénio **2010-2011 a 2013-2014**, situam-se maioritariamente **acima** dos **valores esperados**. (...) Nas provas finais de ciclo de **português**, a **taxa de conclusão** mantém-se relativamente **estável**, apesar do decréscimo em 2013-2014, e (...) nas provas finais de **matemática** evolui **positivamente** ao longo daquele período (pp.2-3). Já no **2º ciclo** predominam, globalmente, resultados **em linha** com os valores esperados. A **taxa de conclusão** (...) de **português** são marcadas por **oscilações**, (...) e de **matemática** indiciam, (...) alguns sinais de **estabilidade** e de **progresso** que importa reforçar. No **3º ciclo**, prevalecem os indicadores situados **acima** dos valores esperados. Todavia, se ao nível da **taxa de conclusão** os resultados **oscilam**, as **percentagens de sucesso** (...) na **matemática**, apesar do **ligeiro decréscimo** em **2013-2014**, mantendo-se relativamente **estáveis a português**, (...) situados **em linha** ou **acima** dos valores esperados, tendência a consolidar (p.3). No **ensino secundário**, a maioria dos indicadores analisados encontra-se **aquém** dos valores esperados. De salientar a **descida gradual** dos resultados obtidos na **taxa de conclusão,** com um **afastamento** cada vez maior face aos valores esperados. De sublinhar (...) a **quebra significativa dos desempenhos** dos **alunos** nos anos letivos de **2012-2013 e 2013-2014**, factos que justificam um investimento significativo na melhoria dos resultados neste nível de ensino (p.3). **Em síntese**, os **resultados académicos**, considerados globalmente os ensinos **básico** e **secundário**, situam-se em **linha** com os valores esperados. Dadas as variáveis de contexto bastante favoráveis (...) são expectáveis melhores desempenhos dos alunos. O trabalho em torno da **melhoria das aprendizagens** e dos **resultados** deverá (...) continuar a merecer o enfoque (...), em especial no ensino secundário (p.3). No que diz respeito aos **cursos profissionais**, (...) registam-se **resultados positivos** em **alguns casos**, (...) nos de Técnico de Contabilidade, Técnico de Animação Sociocultural e Técnico de Design Gráfico, desenvolvidos entre **2010-2011 e 2012- 2013**, com **taxas de conclusão** de **70%, 73,7% e 77,8%**, respetivamente. Predominam, (...) **resultados pouco satisfatórios** (...) em vários cursos, **taxas de conclusão inferiores a 50%**. Estes dados apontam para a necessidade de uma intervenção mais consistente, (...) no sentido da melhoria da eficácia desta oferta formativa (p.3).	RAE-M3
		Evolução dos Resultados Externos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Resultados exames nacionais (2013/2014) Português**: 1º ciclo (-); 2º ciclo (=); 3º ciclo (+); secundário (-) **Matemática**: 1º ciclo (+); 2º ciclo (=); 3º ciclo (+); secundário (-) **História A**: secundário (não foi referido)	As provas finais do **1º ciclo** de **português**, a taxa de conclusão mantém-se relativamente **estável,** apesar do **decréscimo em 2013-2014**, e a **percentagem de sucesso** nas provas finais de **matemática** evolui positivamente ao longo daquele período (pp.2-3). No **2º ciclo** predominam, globalmente, resultados **em linha** com os valores esperados.(...) A prova final de **português** (...) são marcadas por oscilações, no quadriénio em análise, os desempenhos dos alunos na **avaliação externa** de **matemática** indiciam, (...) alguns sinais de **estabilidade e de progresso** que importa reforçar. No **3º ciclo**, prevalecem os indicadores situados **acima** dos valores esperados. (...) Nas **provas finais de ciclo** apresentam uma evolução positiva a **matemática**, (...) mantendo-se relativamente estáveis a **português**, com todos os indicadores situados **em linha ou acima** dos valores esperados, tendência a consolidar (p.3). No **ensino secundário**, a maioria dos indicadores analisados encontra-se **aquém dos valores esperados** (...). De sublinhar, (...) a **quebra significativa dos desempenhos** dos alunos nos anos letivos de **2012-2013 e 2013-2014**, factos que justificam um investimento significativo na melhoria dos resultados neste nível de ensino (p.3).	RAE-M3
		Qualidade do Sucesso **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor**(LS)**	**Diferenciação Pedagógica** (não foi referido) **Implementação de medidas de promoção do sucesso** (apoio ao estudo; reforço curricular; sala de estudo; coadjuvações) **Análise dos resultados escolares** (estruturas de coordenação educativa; órgãos do agrupamento)	As **estruturas de coordenação educativa** e supervisão pedagógica e os **órgãos do Agrupamento** procedem periodicamente à **análise da evolução das aprendizagens**, na **educação pré-escolar**, e dos resultados académicos, nos **restantes níveis de ensino**, e definem **estratégias** destinadas à sua melhoria. O **apoio ao estudo,** o **reforço curricular,** a **sala de estudo** e as **coadjuvações** têm sido algumas das **medidas de promoção do sucesso escolar** implementadas. A reflexão sobre as **causas do insucesso** encontra-se, (...) muito ancorada em **fatores exógenos**, pelo que o aprofundamento em torno desta questão constitui uma prioridade com vista à eventual identificação de outros problemas, de natureza interna, e à definição das respetivas ações de superação (p.3).	RAE-M3
		Abandono e Desistência **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	Taxa de **abandono escolar:** básico (-)*; * Abandono escolar quase inexistente. secundario regular de 6,7% (+-); secundário profissional e cursos adultos (+)* Abandono escolar elevado	Em matéria de **abandono escolar/desistência**, o número de casos registados no **ensino básico**, desde o ano letivo de 2010-2011, **é quase inexistente**. Já no **ensino secundário regular**, assinalam-se, por vezes, taxas com alguma expressão no **12º ano: 9,8%** em 2011-2012 e **6,7%** em 2014-2015. Os **cursos profissionais** são marcados, na maioria dos casos, por taxas de desistência consideráveis, em alguns deles **superiores a 50%**. Também nos **cursos de educação e formação de adultos** há a perceção de que aquelas são elevadas, embora não existam dados concretos sobre o assunto (p.3).	RAE-M3

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
RESULTADOS	**Resultados Sociais**	Participação na Vida da Escola e Assunção de Responsabilidades **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Participação dos alunos na escola**: delegados de turma 2º e 3º ciclos e secundário (+) **Associação de estudantes** (várias atividades e iniciativas) **Projetos** (vários) **Programa de promoção e educação para a saúde** (GEIS).	São proporcionadas aos alunos formas de **participação ativa na vida do Agrupamento**. Na **educação pré-escolar** as crianças assumem responsabilidades de colaboração nas **tarefas da rotina diária**. Nos **2º e 3º ciclos e ensino secundário**, os **delegados** participam nos conselhos de turma, estimulando-se a consulta prévia dos seus pares, bem como a transmissão da informação resultante das reuniões. A realização de **assembleias de delegados** e a **atribuição de competências** mais relevantes constituem-se, (...) como fundamentais no sentido do reforço do papel (...) na vida escolar. A recém-eleita **associação de estudantes** tem tido uma **intervenção ativa** e propõe-se concretizar **várias atividades**, como a organização da festa de Natal e de torneios desportivos, por exemplo. Apesar disso, a sua ação poderá ser potenciada através da dinamização de **outras iniciativas** que tenham também impacto positivo nas aprendizagens. A **inclusão das atividades** desta estrutura no **plano anual** é um aspeto a ponderar (p.4). Contribuem igualmente para a **construção** de **percursos individuais de cidadania participativa** os **projetos Ajudantes da Biblioteca**, no **1º ciclo**, e o já consolidado **Medes**, onde os alunos do **ensino secundário**, após um processo de formação, desempenham funções de **mediadores**, acompanhando os seus colegas dos **5º, 7º e 10º anos** com o objetivo de promoverem a **sua boa integração**, o que se tem refletido de forma positiva no ambiente educativo (p.4). (...) A **educação para a saúde**, através da **ação do Gabinete de Educação e Informação para a Saúde** (GEIS), é outro dos campos onde o Agrupamento tem investido. (...) A **oferta variada de clubes** em áreas como a **robótica**, a **Europa** e o **desporto escolar** e a abrangência das **atividades de enriquecimento curricular do 1º ciclo** proporcionam aos alunos oportunidades para uma formação integral e o exercício de uma cidadania ativa (p.4).	RAE-M3
		Cumprimento das Regras e Disciplina **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Controlo da indisciplina**: GPD e procedimentos disciplinares (significativo) **Prevenção de comportamentos menos adequados** (Projeto Medes; OC: desenvolvimento pessoal e social)	A **exigência** e o **rigor na disciplina** são entendidos como **fatores de promoção do sucesso** (...). Subsistem, (...) **casos de indisciplina**, em algumas turmas, que comprometem o desenvolvimento daqueles processos. O **Gabinete de Promoção da Disciplina** (GPD) constitui uma estrutura de **intervenção junto dos alunos** que tiveram **ordem de saída da sala de aula**, com vista à resolução das situações e à prevenção de futuras ocorrências. A sua **atuação tem respondido eficazmente**, mas verifica-se alguma dificuldade em resolver casos mais difíceis, dada a sua reincidência. Embora o **número** de **procedimentos disciplinares** instaurados seja ainda considerado **significativo**, (...) a sua redução, no último ano letivo, é um indicador positivo a sublinhar (p.4). O **Projeto Medes**, onde os alunos do **ensino secundário**, (...) desempenham funções de **mediadores**, acompanhando os seus colegas dos **5º, 7º e 10º anos** com o **objetivo** de promoverem a sua boa integração (...). A sua **intervenção** tem sido particularmente importante em **turmas com problemas de natureza disciplinar**. A área de **desenvolvimento pessoal e social**, a **oferta complementar** (OC) nos **2º e 3º ciclos**, constitui (...) um espaço privilegiado para a abordagem de determinadas temáticas no âmbito da **educação para a sexualidade**, do **ambiente** e do próprio **comportamento das turmas**, entre **outras**. (...) Em algumas situações, tem-se centrado em questões burocráticas, perdendo-se o seu potencial formativo (p.4).	RAE-M3
		Formas de Solidariedade **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Projetos** de **solidariedade** e de **cidadania** (vários)	A promoção de **valores solidários** representa outra das vertentes (...) no quadro da **educação para a cidadania**, onde são de destacar o **projeto** XXXXX**Pet,** que pretende sensibilizar a comunidade educativa para os **direitos dos animais**, a constituição de um **Banco Solidário Escolar** e a organização de diversas campanhas de recolha de bens. A **parceria** estabelecida com a **Júnior Achievement Portugal** e a adesão a **projetos/programas** como o **Parlamento dos Jovens** e **CPLP nas Escolas** (...) (p.4).	RAE-M3
		Impacto da Escolaridade no Percurso dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Clima educativo** (calmo) **Seguimento dos alunos após a conclusão dos estudos** (algum) **Ponto Forte** (bom ambiente educativo)	As escolas do Agrupamento têm, no geral, um **ambiente educativo calmo,** propício ao ensino e à aprendizagem (p.4). O Agrupamento detém **algum conhecimento** acerca do **percurso académico e/ou profissional dos alunos** após a conclusão dos seus estudos. Conhecem-se os **dados** relativos ao **acesso ao ensino superior**, que demonstram um aumento do número de candidatos colocados, mas **não há um seguimento sistemático** dos alunos após a sua saída da escola, o que poderá ser ponderado no âmbito da autoavaliação (p.4). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** O **bom ambiente educativo** existente na generalidade dos estabelecimentos de educação e ensino e o envolvimento dos alunos em projetos de mediação que se repercutem positivamente na integração dos estudantes, com benefícios para o ensino e a aprendizagem (p.12).	RAE-M3

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
RESULTADOS	**Reconhecimento da Comunidade**	Grau de Satisfação da Comunidade Educativa **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Questionários à comunidade educativa** Apreciação global positiva (+) Prestação do serviço educativo: alunos 2º e 3º ciclos e secundário e PND (-)	A **aplicação de questionários** (...) aponta para uma **comunidade educativa genericamente satisfeita**. O **pessoal docente e não docente** revela gostar de trabalhar no Agrupamento (...), pelos **professores**, à abertura da escola ao exterior. Os **pais e encarregados de educação** gostam igualmente que os seus filhos frequentem os diferentes estabelecimentos de educação e ensino. Entre os **alunos** (...) indicarem terem amigos na escola. Os **menores índices de satisfação** relacionam-se com a **qualidade das refeições servidas nos refeitórios** (p.5). As **escolas básicas,** que incluem jardins de infância, são a**mplamente desejadas pela comunidade residente** e pela que exerce a sua atividade profissional na respetiva área de influência. Estes dois estabelecimentos de educação e ensino, no geral, proporcionam **bons níveis de conforto**, **segurança** e **condições** para o **desenvolvimento dos processos de ensino e de aprendizagem**, ainda que a Escola Básica do XXXXX suscite junto dos pais e encarregados de educação **alguma insatisfação** pela **reduzida dimensão do espaço para recreio** e pela **zona de acesso**, entre outros aspetos. A **requalificação** da **Escola Secundária** XXXXX contribuiu significativamente para a **melhoria da sua imagem, no exterior**, e para a **captação de novos alunos**, oriundos de vários pontos da cidade, dissipando-se (...) um certo preconceito associado a este estabelecimento de ensino (p.5).	RAE-M3
		Formas de Valorização dos Sucessos dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Quadros de valor, mérito e excelência** (cerimónias abertas às famílias)	Os **sucessos dos alunos**, em várias áreas, são valorizados através da **atribuição de prémios**. Todos os anos é criado um **quadro de valor e excelência**, que engloba os diferentes níveis de ensino. (...) Entregues em **cerimónia aberta às famílias**, realizada em cada uma das escolas do Agrupamento. É ainda dada **visibilidade ao trabalho desenvolvido** pela exposição das produções das crianças e dos alunos nos espaços escolares, pelas suas **atuações nas áreas** do teatro, da música e da dança, em diversos momentos festivos, e pela **divulgação** feita no **jornal escolar** XXXXX**Voz** e no **canal de televisão** XXXXX**TV** (p.5).	RAE-M3
		Contributo da Escola para o Desenvolvimento da Comunidade Envolvente **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Participação na e com a comunidade local:** Cursos profissionais, vocacionais, CEF e recorrente (+) Mercado empresarial local e cedências de instalações (+)	A sua **vasta oferta formativa** que inclui, além dos **cursos** científico-humanísticos, cursos profissionais e vocacionais, que respondem às **necessidades da comunidade**, tem tido também um impacto positivo no **aumento do número de alunos** e na crescente reabilitação do seu papel na zona. A recente **abertura do 5º ano** de escolaridade, neste estabelecimento de ensino, constituiu (...) uma decisão estratégica fundamental para dar resposta às necessidades das famílias, pelos atrasos na ampliação da Escola Básica XXXXX. (...) Um dos **cursos vocacionais**, na área de contabilidade, surgir a pedido de uma **multinacional**, evidência de que o Agrupamento dá resposta ao **mercado empresarial local**, sendo de destacar (...) **outras parcerias** ao nível da concretização da **formação em contexto de trabalho** dos cursos vocacionais e profissionais (p.5). A **oferta educativa** direcionada para o público adulto, (...) do **ensino secundário recorrente**, dos **cursos de educação e formação** (CEF), do **português para todos** e da ação do **Centro para a Qualificação e o Ensino Profissional**, reforça, (...) o papel do Agrupamento na elevação dos **níveis de qualificação dos habitantes locais**. A sua **dimensão interventiva** é ainda sublinhada pela **cedência de instalações escolares** e de equipamentos a **diversas instituições** para a realização de múltiplas ações, em especial no âmbito desportivo e cultural, como o ensaio da marcha popular (...) e a atividade do Centro Cultural XXXXX (p.5).	RAE-M3

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Planeamento e Articulação**	Gestão Articulada do Currículo **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretorr **(LS)**	**Funcionamento** dos **departamentos curriculares e subestruturas** (+) **Planos de turma** (-) **Articulação curricular** (+-) **Área de Melhoria** (gestão horizontal e vertical do currículo)	O **planeamento das atividades letivas** é concretizado (...) no seio do **departamento curricular**, na **educação pré-escolar**, e entre docentes que lecionam os(as) mesmos(as) anos de escolaridade/disciplinas, nos restantes níveis de ensino (...) (p.6). Este planeamento evidencia a **existência** de algumas **ações** de **contextualização do currículo**, como a análise da temática da reabilitação ribeirinha registada na zona ou as saídas de campo para estudo da fauna e flora locais. A **localização privilegiada das escolas**, numa área onde se encontram implantados diversos equipamentos educativos e culturais, tem facilitado a sua exploração, nomeadamente do Oceanário XXXXX, do Pavilhão do Conhecimento e da Quinta Pedagógica XXXXX, entre outros (p.6). (...) Embora os **departamentos curriculares, nos 2º e 3º ciclos** e ensino **secundário**, **privilegiem**, dentro de cada disciplina, o **trabalho entre aqueles ciclos/níveis de ensino**, **não há uma política de gestão vertical do currículo** desde a educação pré-escolar até ao final do 3º ciclo, no mínimo, que promova uma maior sequencialidade das aprendizagens e a melhoria dos resultados. Assume-se, (...) como um **desafio a implementação de medidas** que se repercutam no trabalho a realizar em sala de atividades/aula nas diferentes áreas curriculares ao nível das metodologias de ensino, das tarefas a propor (...) e no campo da avaliação das aprendizagens, entre outros, de modo a conseguirem-se percursos educativos mais coerentes e articulados que preconizem a evolução gradual das crianças e alunos (p.6). Numa **perspetiva horizontal,** registam-se **algumas evidências de articulação** entre os conteúdos das disciplinas, designadamente entre as ligadas às artes e a de português, em trabalhos de ilustração de contos,(...) ou nas de ciências. Ainda assim, trata-se igualmente de um **campo que carece de algum investimento**, em especial nos 2º e 3º ciclos (p.6). A conceção de um **plano de estudos** e de desenvolvimento **do currículo** que integre as grandes opções do Agrupamento em matéria de gestão curricular constitui-se, como um aspeto a aperfeiçoar no sentido de potenciar o trabalho a concretizar neste âmbito da articulação vertical e horizontal (p.6). (...) A implementação de **planos de trabalho das turmas**, naqueles ciclos, enquanto instrumentos de planeamento da ação a desenvolver, que reflitam uma estratégia conjunta e global dos docentes, em áreas como a da articulação dos conteúdos das diferentes disciplinas, entre outros aspetos, assume-se do mesmo modo como relevante (p.6). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** Na intensificação do trabalho no âmbito da **gestão horizontal e vertical do currículo** de modo a conseguirem-se percursos educativos mais articulados e coesos e aprendizagens significativas (p.12).	RAE-M3
		Contextualização do Currículo e Abertura ao Meio **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Transição entre ciclos** (-) **Interdisciplinaridade:** departamento de expressões com: departamento de ciências humanas e sociais e com as AEC; algumas atividades (+) **Atividades na/para a comunidade** Bibliotecas escolares; PAA; participação dos pais (+) **Ponto Fraco** (parcialmente superado)	A **frágil articulação na transição** entre a **educação pré-escolar, o 1º e o 2º ciclo** constituía um dos **pontos fracos** assinalados na anterior avaliação externa da Escola Básica Integrada XXXXX. Presentemente, **regista-se uma evolução positiva**, neste campo (p.6). (...) São ainda de mencionar o **envolvimento** daqueles (crianças e alunos) em **atividades/projetos comuns** e a **participação** dos **docentes do ano anterior** nos processos de **formação de turmas** e de transmissão de informação. Os **serviços de psicologia e orientação** (SPO) dinamizam sessões de trabalho com os alunos do **4º ano** e de **orientação vocacional** nas turmas do **9º** destinadas a **apoiar os estudantes** e as **famílias nas etapas de transição**. (...) Promovem-se ainda **outras ações** como a Semana das Profissões e a visita à Futurália (p.6). Apesar desta atenção concedida à **integração dos alunos,** nos níveis/ciclos seguintes, a **gestão do currículo,** numa perspetiva vertical, ainda não se assume como uma área onde seja evidente uma ação consistente e estruturada (p.6).	RAE-M3
		Utilização da Informação sobre o Percurso Escolar dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Continuidade pedagógica** (não foi referido). **Atividades de receção** (não foi referido) Atividades de integração (+)	O Agrupamento promove um conjunto de iniciativas que visam a **plena integração** das **crianças e** dos **alunos** no **nível de ensino/ciclo seguinte**. Além do **projeto Medes**, já referido, e das **visitas aos estabelecimentos** de ensino que vão frequentar (p.6).	RAE-M3
		Coerência entre Ensino e Avaliação **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	**Critérios de avaliação** (não foi referido) **Modalidades e instrumentos de avaliação** (não foi referido) Articulação entre educadores e AAAF (+)	Destacar positivamente o **trabalho articulado** entre os **educadores** e os **responsáveis pela dinamização das atividades de animação e de apoio à família** (AAAF) no planeamento, **acompanhamento e supervisão,** bem como na sua avaliação, procurando a garantia da qualidade do trabalho feito nesta componente. De salientar o facto de ter existido, no presente ano, uma **melhoria significativa** do funcionamento destas atividades. Também ao nível das de **enriquecimento curricular**, no **1º ciclo**, se registam evidências de uma ação concertada entre docentes e dinamizadores (p.7).	RAE-M3
		Trabalho Cooperativo Entre os Docentes **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Trabalho colaborativo** (+-) Educadores e AAAF (+)	Apesar das **interações intrínsecas** às várias reuniões, o **trabalho colaborativo** não assume uma dimensão muito relevante em campos como o da avaliação das aprendizagens e da conceção de materiais, (...) embora se identifiquem **situações pontuais de dinâmicas** mais consolidadas. Registam-se, (...) **práticas de partilha** entre professores, em alguns casos potenciadas pelos recursos tecnológicos (p.6). Nesta **vertente horizontal**, é de destacar positivamente o **trabalho articulado entre os educadores** e os **responsáveis** pela **dinamização das atividades de animação e de apoio à família** no planeamento, acompanhamento e supervisão, bem como na sua avaliação, procurando a garantia da qualidade do trabalho feito nesta componente (p.7).	RAE-M3

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Práticas de Ensino**	Adequação das Atividades Educativas e do Ensino às Capacidades e aos Ritmos de Aprendizagem das Crianças e dos Alunos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Currículo adequado às características dos alunos** (não foi referido) Participação ativa na aprendizagem (+) **Diferenciação pedagógica** (+-)	Os **alunos são envolvidos**, em várias disciplinas, em tarefas que os implicam **ativamente na aprendizagem** como os trabalhos de pesquisa e de grupo, a elaboração de sínteses e a apresentação de livros lidos, por exemplo. As **tecnologias de informação e comunicação** (TIC) constituem também um recurso mobilizado para a **dinamização das atividades letivas**, nomeadamente os computadores, os quadros interativos, os tablets, no âmbito do **projeto Tecnologias no Ensino e na Aprendizagem**, patrocinado pela Fundação Calouste Gulbenkian, e diverso software educativo, como a **Escola Virtual**. Subsistem, em alguns casos, práticas tradicionais muito centradas no professor e na utilização do manual escolar, pouco motivadoras para os alunos. A própria utilização das tecnologias limita-se, por vezes, à simples projeção, não se explorando plenamente o seu potencial criativo e interativo (p.7). (...) Como o demonstraram as **visitas aos contextos educativos**, a **generalização da diferenciação pedagógica** representa um **desafio** para os **docentes titulares de turma/disciplina** com vista a um maior sucesso educativo (pp.7-8).	RAE-M3
		Adequação das Respostas Educativas às Crianças e aos Alunos com Necessidades Educativas Especiais **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Apoio aos alunos com necessidades educativas especiais** (+) **Taxa de sucesso:** 92% (+)	As **práticas de ensino** levadas a cabo com as **crianças e alunos com necessidades educativas especiais** têm na sua génese uma **articulação consistente entre docentes, técnicos e famílias** na procura das respostas mais ajustadas a cada caso. A **taxa de sucesso** referente ao ano letivo anterior, **92%**, demonstra que as **medidas** implementadas foram **eficazes**, ainda que o **sucesso pleno** seja, neste campo, a ambição expectável. No geral, os docentes adaptam as suas práticas aos ritmos e às características das crianças e alunos (p.7).	RAE-M3
		Exigência e Incentivo à Melhoria de Desempenhos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Iniciativas que valorizam as potencialidades dos alunos** (+)	Aos que possuem (crianças e alunos) **elevadas capacidades** são atribuídas **tarefas adicionais** e os que revelam **mais dificuldades** beneficiam de um a**poio mais individualizado**. A **aprendizagem cooperativa** é também explorada, em vários casos (pp.7-8).	RAE-M3
		Metodologias Ativas e Experimentais no Ensino e nas Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Atividades práticas e experimentais**: desde o pré-escolar ao secundário (+); básico (+-)	Na **área das ciências**, são desenvolvidas **atividades experimentais** desde a **educação pré-escolar** até ao **ensino secundário**, ainda que, em várias turmas, especialmente no **ensino básico**, aquelas sejam realizadas com pouca frequência. Também com o objetivo de **estimular a literacia científica**, concretizam-se diversas iniciativas como a **Semana da Ciência** e as **visitas a centros Ciência Viva**, bem como a **ateliês temáticos** promovidos pelo Oceanário XXXXX. Nos **cursos vocacionais e profissionais**, os alunos são envolvidos em **atividades práticas** de acordo com as áreas para as quais os cursos preparam: os de **Artes do Espetáculo** proporcionam momentos artísticos à comunidade e os de **Organização de Eventos** colaboram ativamente na receção de convidados em diversas iniciativas (p.7).	RAE-M3
		Valorização da Dimensão Artística **(AE)** Inclusão **(LS)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)**	**Dimensão artística e estética**: oferta educativa diversificada (+) **Ponto Forte** (vertente artística do currículo)	A **vertente artística** é outro dos campos ao qual se concede bastante importância. O Agrupamento **disponibiliza** uma **oferta educativa muito diversificada**, neste contexto, onde se destacam os **cursos científico-humanístico** de **Artes Visuais** e **profissional** de **Artes do Espetáculo**, o **ensino articulado** da **música** e os **clubes** de **teatro**, das **artes plásticas** e da **música**. O **projeto Retratos na Arte**, a adesão espontânea de alunos à formação de grupos musicais e as atuações frequentes nos espaços escolares promovem o **espírito de uma "Escola de Artes"** (p.7). **PONTO FORTE (AE- IGEC)**: O trabalho desenvolvido no âmbito da **vertente artística do currículo**, potenciando-se os talentos dos alunos e a criação de um espírito de "Escola de Artes" (p.12).	RAE-M3
		Rendibilização dos Recursos Educativos e do Tempo Dedicado às Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Motivação para as aprendizagens**: Visitas de estudo (+) **Atividades das bibliotecas escolares** e trabalho na sala de aula (+)	São (...) efetuadas **visitas de estudo** que possibilitam às crianças e aos alunos **aprendizagens mais enriquecedoras**, como as que se realizam ao **Convento de Mafra**, ao **Palácio** de XXXXX e ao **Museu da Eletricidade**, por exemplo. Destaque também para a realização de **visitas ao estrangeiro**, nomeadamente às cidades de **Londres** e **Roma**. (...) Os **docentes proporem aos estudantes**, (...) atividades de preparação e de avaliação das aprendizagens de modo a explorar cabalmente o seu potencial educativo (p.7). A **promoção da leitura** representa outro dos vetores chave do ensino e da aprendizagem. Além do **trabalho dinamizado em sala de aula**, como as **bibliotecas de turma** e as **idas ao teatro** (adaptações de obras dos programas/metas curriculares), (...) as **bibliotecas escolares** desempenham também um papel ativo, nesta matéria (p.7).	RAE-M3
		Acompanhamento e Supervisão da Prática Letiva **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Supervisão da prática letiva** (+-) **Área de Melhoria** (acompanhamento e supervisão da prática letiva)	Embora **existam experiências de acompanhamento da prática letiva**, em sala de aula, sempre que se registam problemas que o exijam, este processo ainda não foi encarado como potenciador da melhoria das práticas profissionais e, consequentemente, das aprendizagens e dos resultados dos alunos. Na verdade, apesar de o mesmo ter sido **apresentado como ponto fraco numa das anteriores avaliações externas**, **não houve** um investimento significativo nesta área (p.8). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC)**: Nos processos de **acompanhamento e supervisão da prática letiva** em sala de atividades/aula que contribuam para o desenvolvimento profissional dos docentes e, consequentemente, para a qualidade das aprendizagens (p.13).	RAE-M3

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Monitorização e Avaliação do Ensino e das Aprendizagens**	Diversificação das Formas de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Tipos de avaliação** (manual das aprendizagens: articulação entre a avaliação sumativa e formativa)	O Agrupamento organiza um **Manual das Aprendizagens** que constitui um documento orientador do processo avaliativo. Além de uma compilação da legislação existente sobre esta matéria, (...) **integra** ainda os **critérios de avaliação** definidos no âmbito das diferentes disciplinas. Apesar disso, este documento poderá espelhar também as grandes opções do Agrupamento, nomeadamente a **articulação** entre a **avaliação sumativa** e **formativa**, a conceção e correção de instrumentos, entre outras consideradas relevantes (p.8). Há, no seio dos **departamentos curriculares**, algumas medidas que visam a garantia da **fiabilidade e validade do processo avaliativo** e dos princípios da equidade e igualdade de oportunidades. O Agrupamento aderiu aos **testes intermédios** e concebem-se matrizes orientadoras da conceção dos instrumentos de avaliação. Porém, **só no 1º ciclo** se encontram **generalizadas práticas de criação e de aplicação dos mesmos testes** e não se registam nos diferentes níveis de ensino estratégias de correção partilhada, matérias que deverão ser alvo de particular reflexão para uma maior salvaguarda daqueles princípios (p.8).	RAE-M3
		Aferição dos Critérios e dos Instrumentos de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Critérios de avaliação** (divulgados aos alunos e famílias com matriz comum) **Aferição curricular** (não foi referido)	Os **critérios de avaliação** são devidamente divulgados junto dos **alunos** e respetivas **famílias**. A sua **disponibilização na página web do Agrupamento** corrobora o respeito pelo princípio da transparência, norteadora deste processo. Aqueles obedecem, na generalidade, a uma matriz comum, o que facilita a sua apropriação pelos destinatários (p.8).	RAE-M3
		Monitorização Interna do Desenvolvimento do Currículo **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Formas de monitorização** (docentes) Pré-escolar e secundário (+) Básico (+-) **Taxas de sucesso** dos **alunos com dificuldades de aprendizagem** (não foi referido)	Os **docentes** recorrem a uma **diversidade de tarefas** a partir das quais **recolhem informação sobre as aprendizagens das crianças e dos alunos**. Além dos **testes**, utilizam-se também **questões de aula**, **fichas**, **trabalhos de grupo**, relatórios, entre **outras**, o que permite **triangular a informação obtida**. Contudo, no **ensino básico**, em alguns casos, os testes chegam a ter uma ponderação de 80% num total de 90% concedido ao domínio da aprendizagem, evidenciando, deste modo, uma avaliação de pendor essencialmente sumativo, o que deverá ser objeto de reflexão pelas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica. Na **educação pré-escolar**, utilizam-se **instrumentos de registo diversificados** que permitem analisar a evolução dos progressos realizados pelas crianças (p.8). Existem, todavia, **práticas de avaliação formativa** que possibilitam aos docentes a reorientação do ensino e a **(re)definição de estratégias** para a superação dos problemas detetados. Os professores transmitem também **informação de retorno aos alunos** acerca dos seus desempenhos no sentido de os ajudar a melhorar as suas aprendizagens. O envolvimento das **crianças e dos estudantes** em **tarefas de autoavaliação** constitui outra das rotinas avaliativas (p.8).	RAE-M3
		Eficácia das Medidas de Promoção do Sucesso Escolar **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Projetos/medidas de apoio ao sucesso** (não foi referido) **Diversidade da oferta educativa e formativa** (+) **Ponto Forte** (oferta educativa abrangente) **Área de Melhoria** (definição de estratégias e de medidas de promoção do sucesso educativo)	Os **mecanismos de monitorização das aprendizagens e dos resultados**, já sublinhados, não têm abarcado as **medidas de promoção do sucesso escolar** implementadas. Ainda que haja uma análise individual do seu impacto em cada um dos alunos que delas beneficia, não há um tratamento desta informação que possibilite a recolha de dados para uma avaliação global da sua eficácia e posterior reformulação ou substituição, se for caso disso, aspeto que assume importância no quadro da autoavaliação (p.8). A **diversificação da oferta formativa** e o trabalho levado a cabo pelos diferentes responsáveis, em articulação com outras entidades, têm tido **sucesso no ensino regular**, em geral. Constitui-se como **desafio** (...) no âmbito dos **cursos profissionais** (p.9). **PONTO FORTE (AE - IGEC)**: A disponibilização de uma **oferta educativa abrangente** que tem permitido a elevação dos níveis de qualificação do público adulto e a resposta às necessidades das famílias e do tecido empresarial, factos que têm contribuído para a captação de novos alunos e reforço do papel interventivo do Agrupamento na comunidade (p.12). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC)**: Na definição de **estratégias e de medidas de promoção do sucesso educativo**, após o aprofundamento da análise em torno das causas de natureza interna do sucesso/insucesso, que possam contribuir para a melhoria das aprendizagens e dos resultados, em especial no ensino secundário e nos cursos profissionais (p.12).	RAE-M3
		Prevenção da Desistência e do Abandono **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Formas de controlo dos alunos em situações de risco** (oferta formativa e entidades parceiras) **Abandono escolar** (diversificação da oferta formativa): secundário regular **(-)*** reduzido; secundário profissional **(+-)** **Projetos de apoio e SPO** (não foi referido)	No campo do **abandono escolar/desistência**, a **diversificação da oferta formativa** e o trabalho levado a cabo pelos diferentes responsáveis, em articulação com outras entidades, têm tido sucesso no **ensino regular, em geral**. Constitui-se como desafio uma ação mais profícua no âmbito dos **cursos profissionais**, onde a identificação das causas, à semelhança do que foi dito para os resultados académicos, está muito associada a fatores externos. Em relação aos **cursos de educação e formação de adultos**, assinala-se como prioridade a **recolha de indicadores fiáveis** que permitam uma intervenção consistente (p.9).	RAE-M3

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
LIDERANÇA E GESTÃO	**Liderança**	Visão Estratégica do Diretor **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Fomento do Sentido de Pertença e de Identificação com a Escola **(AE)** Capacidade de Planear e de Estabelecer Metas e Objetivos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Projeto educativo (+):** Lema (não foi referido), visão e missão **Metas do PE (-)** **Regulamento Interno** (não foi referido) **Ponto Forte** (ação da diretora em áreas estratégicas) **Área de Melhoria** (reforço da articulação entre os documentos estruturantes)	O **projeto educativo** exprime a **visão** e a **missão** do Agrupamento, centradas na **qualidade das aprendizagens** e na **formação integral das crianças, jovens e público adulto**. O documento contempla ainda o **diagnóstico organizacional**, através da identificação dos **pontos fortes** e **fracos, oportunidades** e **constrangimentos**, e define as **áreas de investimento** e respetivo **plano de ação**. Apesar disso, dada a sua aprovação recente, não são totalmente evidentes os impactos da autoavaliação, (...) ao nível dos pontos fortes e fracos assinalados e das respetivas áreas de intervenção prioritária. (...) Ainda que sejam **estabelecidos indicadores de avaliação,** o projeto educativo **não define** os mecanismos para o desenvolvimento deste processo. A **inexistência de metas** constituirá também um entrave à concretização de uma avaliação mais rigorosa, focada no grau de consecução de cada objetivo delineado (p.9). (...) Ao nível do **planeamento estratégico**, a **diretora**, em conjunto com **a sua equipa**, exerce uma **liderança forte, com um rumo bem delineado** (p.9). O **conselho geral**, em funções há cerca de um ano, constituído por elementos participativos e atentos à realidade, encontra-se ainda numa fase de apropriação de algumas das suas competências e de definição de formas de atuação e divulgação da sua ação, **trabalho** que **deverá evoluir** para o seu contributo (...) na **condução estratégica do Agrupamento** (p.10). **PONTO FORTE (AE - IGEC)**: A **ação da diretora em áreas estratégicas** como a reabilitação da imagem e do papel da Escola Secundária XXXXX, o desenvolvimento do espírito de Agrupamento e a gestão de espaços e equipamentos (p.12). **MELHORIA (AE - IGEC):** No **planeamento da ação educativa**, através do reforço da **articulação entre os documentos estruturantes**, em coerência com a autoavaliação, do aperfeiçoamento do plano de estudos e de desenvolvimento do currículo e da implementação de planos de turma, nos 2º e 3º ciclos, que oriente a ação dos diferentes profissionais para um trabalho cada vez mais eficaz (p.12).	RAE-M3
		Valorização das Lideranças Intermédias **(AE)** e **(LS)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Lideranças intermédias** (+)	A **ação da diretora** pauta-se ainda pela **valorização das lideranças intermédias**, às quais é dada **autonomia** e prestado o devido **apoio** para o **exercício** das respetivas **funções**. São também **partilhadas responsabilidades e competências**. (...) Os **coordenadores de departamento curricular** poderão assumir um **papel mais dinâmico na promoção do trabalho colaborativo** no âmbito da avaliação das aprendizagens e no acompanhamento e supervisão da atividade letiva (p.10).	RAE-M3
		Desenvolvimento de Projetos, Parcerias e Soluções Inovadoras **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Parcerias e protocolos** (+) **Programa Erasmus+** (não foi referido) **Ponto Forte** (envolvimento dos alunos em projetos nacionais e internacionais)	O estabelecimento de **diversas parcerias** com **instituições/empresas** e a **adesão a diversos projetos nacionais e internacionais**, como o **Ensino Bilingue Precoce** do Inglês e o Euroscola, além dos que já foram referidos, são outra das **marcas da liderança** no sentido da prestação de um serviço educativo de maior qualidade (p.10). (...) Alguns dos aspetos do perfil (da diretora), nomeadamente a **abertura e a capacidade de diálogo**, poderão, (...) ser aprofundados na relação com os **pais e encarregados de educação** de modo a potenciar as suas propostas e o papel das **associações de pais** na missão educativa (p.9). **PONTO FORTE (AE - IGEC)**: O **envolvimento dos alunos em projetos nacionais e internacionais** e em iniciativas como as visitas de estudo ao estrangeiro, que propiciam a realização de aprendizagens estimulantes e enriquecedoras (p.12).	RAE-M3
		Motivação das Pessoas e Gestão de Conflitos **(AE)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Motivar e Desenvolver Outros Funcionários **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Motivação das pessoas** (espirito de agrupamento) Liderança de proximidade **Clima educativo (+-)**	As **visitas frequentes às várias unidades educativas**, que permitem um conhecimento das pessoas e dos problemas, e a realização de diferentes momentos de convívio, entre colaboradores, **têm ajudado a cimentar também o espírito de agrupamento** e corroboram uma **liderança de proximidade**. Ainda assim, persiste o desafio de fomentar laços mais fortes, junto dos alunos do **3º ciclo** da **Escola Básica** XXXXX e respetivas **famílias**, para que o seu percurso escolar possa ter continuidade, no ensino secundário, no Agrupamento (p.10). O **desenvolvimento do espírito de agrupamento** e o fomento de um **sentido de pertença e de identificação** representam outra das prioridades da ação da diretora. Apesar da conturbação registada inicialmente, foram dados passos significativos com vista à criação de uma cultura de agrupamento, embora sejam ainda evidentes resistências (p.9).	RAE-M3
		Mobilização dos Recursos da Comunidade Educativa **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Abertura à comunidade** (+) **Mobilização de recursos** (+) **Projetos com a comunidade** (implementação de projetos e atividades)	A **abertura,** a **disponibilidade** e o **empenho** são alguns dos **atributos que regem a sua atuação** (da diretora), aspetos **valorizados e reconhecidos pela maioria dos elementos da comunidade educativa**. As capacidades de resistência a pressões e de negociação e diálogo são outras das marcas imprimidas em várias decisões tomadas (p.9). (...) Além da **implementação de projetos e atividades**, comuns às várias escolas, a lecionação, por parte dos professores, nos vários estabelecimentos de ensino, tem contribuído para aquele objetivo. A **publicação das Histórias a 3 Mãos** é uma prática a destacar, neste contexto (p.9). O **plano anual de atividades**, (...) elenca as **áreas de intervenção prioritária**, ao nível dos **projetos**, mas não há uma correspondência explícita entre elas e as definidas no projeto educativo, o que indicia alguma dispersão ao nível do planeamento. A **organização** das **atividades**, por **grupo** de **recrutamento/departamento curricular**, não lhe confere um caráter global, a partir das áreas consideradas estratégicas para o desenvolvimento do Agrupamento, que potencie, entre outros aspetos, a articulação horizontal e vertical (p.9). A própria **avaliação** das **atividades**, que **não se encontra prevista**, constitui um dos aspetos a aperfeiçoar no sentido de se conhecerem os impactos das diferentes iniciativas nas aprendizagens e resultados das crianças e alunos. É de **mencionar positivamente a diversidade das ações planeadas** (p.9). As **visitas frequentes** às várias **unidades educativas**, que permitem um conhecimento das pessoas e dos problemas, e a realização de diferentes momentos de convívio, entre colaboradores, têm **ajudado a cimentar** também **o espírito de agrupamento** e corroboram uma **liderança de proximidade**. Ainda assim, persiste o **desafio** de fomentar laços mais fortes, junto dos alunos do **3º ciclo** da **Escola Básica** XXXXX e respetivas **famílias**, para que o seu percurso escolar possa ter continuidade, no ensino secundário, no Agrupamento (p.10).	RAE-M3

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
LIDERANÇA E GESTÃO	**Gestão**	Critérios e Práticas de Organização e Afetação dos Recursos **(AE)** Gestão Estratégica dos Recursos: Humanos; Materiais; Financeiros **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Distribuição de serviço** (experiência profissional e perfil) **Formação de equipas pedagógicas** (não foi referido) Intervenção ativa dos pais e encarregados de educação (+)	Na **gestão dos recursos humanos**, a **experiência profissional** e o **perfil** são os aspetos tidos em conta na **distribuição de serviço** dos trabalhadores (p.10). Os **espaços e os equipamentos** dos três estabelecimentos de educação e ensino encontram-se, no geral, bem preservados e reúnem boas condições para a prática letiva. De destacar a **qualidade dos recreios** da **Escola Básica** XXXXX, amplamente apreciados entre as crianças e alunos. A **direção teve um papel decisivo** na conclusão da **Escola Básica** XXXXX e tem sido responsável pelo seu **gradual apetrechamento** com vista à criação de condições para o desenvolvimento de processos educativos de maior qualidade (p.10). Aos **pais e encarregados de educação** é dada a possibilidade de **participação na vida do Agrupamento**, (...) através da sua integração nos conselhos de turma e da relação franca com as respetivas associações. Estas estruturas têm, no geral, uma **intervenção muito ativa**, pelo que o seu envolvimento na elaboração do **plano anual de atividades,** através da apresentação e inclusão das suas propostas, é um **aspeto a explorar** no sentido de se valorizarem mais os seus contributos (pp.10-11).	RAE-M3
		Critérios de Constituição dos Grupos e das Turmas, de Elaboração de Horários e de Distribuição de Serviço **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Critérios de formação de turmas e horários** (natureza pedagógica) Definição do perfil do diretor de turma **Trabalho colaborativo e integração de crianças e alunos** (não foi referido)	Estão definidos **critérios** de **constituição** dos **grupos** e das **turmas** e de **elaboração dos horários**, prevalecendo os de **natureza pedagógica** que, no geral, visam a qualidade das aprendizagens e o sucesso escolar. O processo de **organização de cada ano letivo** é objeto de um planeamento rigoroso através da **conceção de um plano de trabalho** que congrega o conjunto das decisões tomadas. De entre elas, sobressai, por exemplo, a **definição do perfil do diretor de turma** (p.10).	RAE-M3
		Avaliação do Desempenho e Gestão das Competências dos Trabalhadores **(AE)** Competências de Coaching do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Competências do pessoal docente** (continuidade pedagógica) **Competências do pessoal não docente** (rotatividade de funções)	No caso do **pessoal não docente**, aquele processo é ainda norteado pela **rotatividade de funções** e pela circulação entre escolas do Agrupamento, quando necessário, aspetos importantes no quadro de uma gestão eficaz. Quanto aos **docentes**, prevalece ainda a **continuidade pedagógica**, aplicada também ao desempenho do **cargo de diretor de turma**, valorizando-se, portanto, a estabilidade da relação pedagógica. No **1º ciclo**, onde tem havido uma **maior mobilidade do corpo docente**, nem sempre tem sido possível acautelar este princípio (p.10).	RAE-M3
		Promoção do Desenvolvimento Profissional **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Desenvolvimento Profissional/Plano de Formação **(LS)** Desenvolvimento de Outros Líderes **(LS)**	**Formação contínua** (+): auscultação dos trabalhadores e replicação de conhecimentos. **Áreas prioritárias** para o pessoal docente e não docente (+) **Temas em falta** (não foi referido)	Existem mecanismos de **auscultação dos trabalhadores** relativamente às **necessidades de formação** e organiza-se o respetivo **plano**. O Agrupamento recorre ao **Centro de Formação XXXXX** para satisfação das suas carências. Têm sido igualmente promovidas **iniciativas internas**, como as realizadas para o **pessoal não docente** em **áreas** do **inglês,** das **tecnologias de informação e comunicação** (TIC) e da **psicologia**. De destacar o **papel** que a **coordenadora técnica** desempenha na **atualização das competências do pessoal** afeto aos serviços administrativos. Também os trabalhadores **docentes** procedem, junto dos seus colegas, à **replicação de conhecimentos adquiridos** em determinadas formações, ainda que **esta prática possa ser generalizada**. A adesão ao **Clube PHDA** é uma iniciativa a sublinhar no âmbito da **formação/sensibilização dos elementos da comunidade** para as questões da perturbação da hiperatividade e do défice de atenção (p.10).	RAE-M3
		Eficácia dos Circuitos de Informação e Comunicação Interna e Externa **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Comunicação interna e externa** (+-)	O **correio eletrónico** tem facilitado a circulação da informação no Agrupamento e é amplamente utilizado pelos diferentes elementos da comunidade educativa, incluindo a **diretora**, cujo email é do conhecimento dos diferentes atores, facto que **corrobora o exercício de uma gestão de proximidade** e uma **melhoria gradual da eficácia dos circuitos comunicacionais**, conseguida também pela utilização de **programas informáticos** facilitadores da gestão escolar. A **página web** disponibiliza um conjunto significativo de informação à comunidade, **ainda que se trate de uma área** que possa ser objeto de uma intervenção mais consistente, integrada num quadro mais abrangente de consolidação da imagem do Agrupamento, em particular da escola secundária (p.11).	RAE-M3

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
LIDERANÇA E GESTÃO	**Autoavaliação e Melhoria**	Coerência entre a Autoavaliação e a Ação para a Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Ações de melhoria (-)** Aplicação de questionários em dois momentos distintos Elaboração de um relatório de autoavaliação (2013-2015) **Auscultação dos alunos** no processo de ensino e aprendizagem (não foi referido)	A ação desenvolvida teve por base o **modelo CAF** (Common Assessment Framework) e materializou-se na **elaboração do relatório de autoavaliação 2013-2015**, documento minucioso que evidencia um grande investimento por parte da equipa. Esta situação assume particular relevância por não ter existido qualquer **processo formativo dos seus elementos**, numa área com bastantes especificidades, o que **condicionou**, de algum modo, a concretização deste trabalho. Na verdade, o **documento espelha** o **tratamento de informação** resultante da **aplicação de questionários** em **dois momentos distintos** (2013 e 2015), sem que tenha existido um **relatório intermédio**, referente ao primeiro, nem a **implementação de ações de melhoria** decorrentes desse diagnóstico organizacional (p.11).	RAE-M3
		Utilização dos Resultados da Avaliação Externa na Elaboração dos Planos de Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Processo de autoavaliação**: Plano de melhoria (+) **Práticas de autoavaliação efetivas** (+) **Reflexo da avaliação externa no processo de autoavaliação** (+)	A área da **autoavaliação** foi apontada como uma das debilidades nas duas anteriores avaliações externas (p.11). O **plano de melhoria** elaborado prevê já **objetivos** em áreas fundamentais como a **sequencialidade vertical e horizontal**, o **reforço das lideranças intermédias** e a **melhoria do sucesso educativo**, entre outras, aspetos que dão consistência, aliás, à presente avaliação externa. Aquando da sua **divulgação** e **aprovação**, poderá ser ponderada uma **nova priorização das ações previstas**, bem como a **definição da calendarização** respeitante a cada uma delas, dos **responsáveis pela sua implementação** e dos **mecanismos de monitorização** de modo a obter-se uma **maior eficácia do trabalho a realizar** (p.11).	RAE-M3
		Envolvimento e Participação da Comunidade Educativa na Autoavaliação **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Participação da comunidade educativa** (+)	Desde a constituição do Agrupamento, foram então **criadas novas dinâmicas** que se traduziram num intenso trabalho e que **demonstram progressos, neste campo**. A **atual equipa de autoavaliação** integra **representantes da comunidade educativa**: trabalhadores **docentes** e **não docentes**, **alunos** e **pais e encarregados de educação**, aspeto positivo a sublinhar, a par da estabilidade da sua composição, nomeadamente ao nível da respetiva coordenação. A **aplicação de questionários** foi igualmente uma etapa que contou com a **participação generalizada da comunidade** (p.11).	RAE-M3
		Continuidade e abrangência da Autoavaliação **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)**	**Processo de autoavaliação** (+-) **Reflexão sobre os dados** (desafio no desenvolvimento do processo de autoavaliação)	A **articulação da informação** obtida pela **aplicação dos questionários** com a **sistematização de indicadores** de **desempenho** do **Agrupamento**, em múltiplos campos, como assinalado no relatório (autoavaliação do CAF), depois de aperfeiçoados/alargados os mecanismos de recolha, organização e divulgação, e com a própria análise de documentos constitui também um **desafio** importante para o desenvolvimento de um processo de autoavaliação mais fiável e sustentado, capaz de apoiar a tomada de decisões (p.11).	RAE-M3
		Impacto da Autoavaliação no Planeamento, na Organização e nas Práticas Profissionais **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Projeto de autoavaliação** (+-) **Área de Melhoria** (aperfeiçoamento do projeto de autoavaliação)	A ação desenvolvida teve por base o **modelo CAF** (...) (p.11). A **avaliação do projeto educativo** e do **plano anual de atividades** assume-se do como um **repto necessário** para a **criação de uma cultura de melhoria contínua** que contribua eficazmente para a **qualidade das aprendizagens** e dos **resultados das crianças e alunos**, em particular, e para o progresso do Agrupamento, no geral. A **experiência adquirida** com o trabalho já realizado e a integração recente de novos elementos na equipa, com conhecimentos de práticas de outros estabelecimentos de ensino, alguns inclusivamente com formação específica na área, **perspetivam** um desenvolvimento mais sustentado da autoavaliação (p.11-12). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC)**: No **aperfeiçoamento do projeto de autoavaliação** e na instauração de uma **cultura de monitorização e de melhoria contínua**, focalizados no ensino e na aprendizagem, que permitam a evolução dos resultados e o progresso sustentado do Agrupamento (p.13).	RAE-M3

LEGENDA: Modelo da IGEC da Avaliação Externa (AE); Liderança de Sistemas (LS); Pontos Fortes (PF) da Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação e Ciência (AE - IGEC); Áreas de Melhoria (AM) da Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação e Ciência (AE - IGEC); Referência em Subcategorais Diferentes (RSD); Não foi Referido (NR); Expressão Retirada do Contexto (XXXXX).

Fonte: Própria

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016 - AE M4

AE - IGEC: Resultados - **Muito Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Muito Bom** Liderança e Gestão - Muito **Bom**

AE: Região: **Norte**; Escolas: **4**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **127**; Alunos: **3186**; Professores: **276**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **82**.

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
RESULTADOS	**Resultados Académicos**	Evolução dos Resultados Internos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Taxas de conclusão**: 1º ciclo e 2º ciclo (+); 3º ciclo e secundário (=); cursos profissionais:1 curso (+); restantes variam entre 31% e 73,7% (+-) **Taxas de sucesso**: 1º ciclo (+); 2º ciclo (+-); 3º ciclo (+-); secundário (+)	No ano **letivo 2013-2014**, (...) as **taxas de conclusão** dos **4º e 6º anos** (...) ficaram **acima dos valores esperados**, denotando uma **melhoria** relativamente a 2012-2013. No **ensino secundário**,(...) ficaram **acima dos valores esperados**, mantendo-se a situação que já se verificava em 2012-2013. **Em linha com os valores esperados**, situaram-se as **taxas de conclusão** do **9º ano** e do **12º ano** (p.3). Atendendo às **variáveis de contexto favoráveis**, apesar de os resultados observados, em **2013-2014**, se situarem maioritariamente acima dos valores esperados, existe uma **margem de progresso**, afigurando-se pertinente consolidar as práticas que se revelaram eficazes na melhoria dos resultados escolares (p.3). No **ensino profissional**, a **taxa de conclusão** do curso de **Técnico de Manutenção Industrial,** nos ciclos de formação de **2010-2011 a 2013-2014**, de **2011-2012 a 2013-2014** e de **2012-2013 a 2014-2015**, apresenta uma **tendência ascendente**. Quanto aos **restantes cursos** (...) (Design Gráfico; Eletrónica, Automação e Computadores; Gestão dos Equipamentos Informáticos; Informática e Gestão; Manutenção Industrial; Turismo), apenas com **dois ciclos de formação**, as **taxas de conclusão** situam-se no intervalo de **31% e 73,7%** (p.3). A **qualidade do sucesso** é objeto de análise por parte dos **órgãos de direção, administração e gestão** e das **estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica**, sendo tidas em consideração as **taxas de transição/conclusão** com **sucesso perfeito** (sem classificações inferiores a Suficiente, a nível 3 ou a 10 valores) e as **percentagens de alunos com aproveitamento**, por disciplina, igual ou superior a 4 no ensino básico e a 14 valores no ensino secundário. No ano letivo de **2014-2015**, a **taxa de sucesso perfeito** foi de **86%** no **4º ano**, **65%** no **6º ano**, **68%** no **9º ano** e de **80%**, no **11º ano**, não se verificando grandes oscilações destes valores nos últimos quatro anos letivos (p.3).	RAE-M4
		Evolução dos Resultados Externos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Resultados exames nacionais (2013/2014) Português**: 1º ciclo (+); 2º ciclo (+); 3º ciclo (+); secundário (+) **Matemática**: 1º ciclo (+); 2º ciclo (+); 3º ciclo (+-); secundário (+) **História A**: secundário (+)	No ano **letivo 2013-2014**, (...) as percentagens de classificações positivas nas **provas finais** de **Português** e **Matemática** dos **1º e 2º ciclos**, bem como na **prova final** de **Português** do **3º ciclo**, ficaram **acima dos valores esperados**, denotando uma **melhoria** relativamente a 2012-2013. No **ensino secundário**, as **médias** das classificações nos **exames nacionais** de **Português**, **Matemática A** e **História A** ficaram **acima dos valores esperados**, mantendo-se a situação que já se verificava em 2012-2013. **Em linha com os valores esperados**, situaram-se as **taxas de conclusão** do **9º ano** e do **12º ano**, bem como a percentagem de **classificações positivas** na prova final de **Matemática** do **3º ciclo** (p.3).	RAE-M4
		Qualidade do Sucesso **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor**(LS)**	**Diferenciação Pedagógica**: pré-escolar (+); restantes ciclos (não foi referido) **Implementação de medidas de promoção do sucesso:** práticas eficazes (+) **Análise dos resultados escolares** (índices de sucesso académico) **Ponto Forte** (eficácia das medidas de promoção do sucesso escolar)	Na **educação pré-escolar**, é feito um diagnóstico do que as crianças já sabem e conseguem fazer. Ao **longo do ano letivo**, os seus **progressos individuais** e do **grupo** são **monitorizados** e **sintetizados** através de instrumentos diversificados de registo, o que permite regular e reformular a intervenção educativa, **adequando-a aos ritmos e necessidades** demonstrados. **Trimestralmente**, registos descritivos são dados a conhecer aos pais e encarregados de educação, numa atuação concertada com as famílias. A análise das aprendizagens das crianças é feita, com regularidade no respetivo departamento (pp.2-3). Atendendo às **variáveis de contexto favoráveis**, apesar de os resultados observados, em **2013-2014**, se situarem **maioritariamente acima dos valores esperados**, existe uma **margem de progresso**, afigurando-se pertinente **consolidar** as **práticas que se revelaram eficazes** na melhoria dos resultados escolares (p.3). O Agrupamento tem **práticas de monitorização dos resultados escolares**. Os **docentes** envolvem-se, (...) na análise de informação pertinente, produzida internamente, sobre o **desempenho das crianças e dos alunos**. A **comunidade educativa** mostra-se consciente da importância dos fatores externos que determinam os **índices de sucesso académico** (...), mas não deixa de gerar, **internamente**, **ações de melhoria do processo de ensino e de aprendizagem** que têm repercussão nos resultados alcançados (p.3). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** A eficácia das **medidas de promoção do sucesso escolar** com reflexos na melhoria dos processos e dos resultados escolares (p.9).	RAE-M4
		Abandono e Desistência **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	Taxa de **abandono escolar:** Básico e secundário regular **(-)*** * Abandono escolar residual Secundário profissional (15,4% - 36%) (+)* Abandono escolar elevado	Os responsáveis escolares afirmam que o **abandono escolar** é **residual** no **ensino básico** e no **ensino secundário geral**. Contudo, no **ensino profissional**, as **taxas de desistência** dos formandos são significativas, no ciclo de formação 2012-2013 a 2014-2015 situam-se no intervalo de **15,4% e 36%** (p.3).	RAE-M4

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
RESULTADOS	**Resultados Sociais**	Participação na Vida da Escola e Assunção de Responsabilidades **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Participação dos alunos na escola**: conselhos de turma (+-) **Associação de estudantes** (não é visivel) **Projetos** (não foi referido). **Programa de promoção e educação para a saúde** (ações da comunidade educativa).	Não obstante os alunos estarem representados nos conselhos de turma, a sua responsabilização na programação de iniciativas próprias não é evidente. A ação da **associação de estudantes**, recentemente eleita, ainda não é visível, não sendo, (...) manifesto o envolvimento dos alunos na elaboração de documentos estruturantes. Necessitam de ser **reforçadas formas de auscultação e participação dos alunos** na discussão de questões relacionadas com a vida escolar (p.4). A comunidade educativa desenvolve e associa-se a ações (...) de **educação para a saúde** (incluindo a educação sexual em meio escolar) (p.3)	RAE-M4
		Cumprimento das Regras e Disciplina **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Controlo da indisciplina** (gabinete do aluno): 2º ciclo - decresceu (+); restantes ciclos - aumentou (-) **Prevenção de comportamentos menos adequados** (controlo)	O Agrupamento realiza um **trabalho** com vista à **melhoria do comportamento e da disciplina dos alunos**, intervindo de forma oportuna relativamente aos desvios às normas de conduta instituídas. Existe uma **monitorização dos incidentes disciplinares** que ocorreram nos últimos quatro anos letivos. Se é certo que, **genericamente**, o número de procedimentos disciplinares tem **aumentado**, as participações de ocorrências/registos do **Gabinete do Aluno**, exceto no **2º ciclo**, têm **decrescido continuamente** (p.4).	RAE-M4
		Formas de Solidariedade **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Projetos** de **solidariedade** e de **cidadania** (várias ações)	**Educar** para a **cidadania** e **promover a saúde o desporto e a cultura** é um dos objetivos inscritos no projeto educativo e, neste sentido, foi criada a **oferta complementar de Educação para a Cidadania** (1º ano) e a **Formação Cívica** (nos 2º e 3º ciclos). Por sua vez, o **plano anual de atividades 2015-2016** prevê **várias iniciativas** congregadas no tema **cidadania para um desenvolvimento sustentável** (p.3). A **comunidade educativa** desenvolve e associa-se a **ações de solidariedade** e **respeito pela diversidade sociocultural**, de **educação para a saúde** (incluindo a educação sexual em meio escolar), de **promoção** do respeito pelo **ambiente** e a sua sustentabilidade, de **prevenção rodoviária**, de **cariz cultural e desportivo**, de **educação financeira** e **empreendedorismo** e de âmbito **científico** que, efetivamente, promovem a **formação pessoal** e **social** das crianças e dos alunos (pp.3-4).	RAE-M4
		Impacto da Escolaridade no Percurso dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Clima educativo** (não foi referido) **Seguimento dos alunos após a conclusão dos estudos:** cursos regulares (DGEEC); cursos profissionais (Observatório do Agrupamento) **Ponto Forte** (preparação dos alunos para o prosseguimento de estudos)	As aprendizagens proporcionadas têm tido um **impacto positivo no futuro escolar e profissional dos alunos,** evidenciado pelos resultados dos estudos do Observatório de Trajetos dos Estudantes do Ensino Secundário, da Direção-Geral de Estatísticas de Educação e Ciência (DGEEC). Para sistematizar a **recolha de informação sobre o percurso dos alunos**, designadamente o ingresso no ensino superior e a empregabilidade dos formandos dos **cursos profissionais**, foi criado o **Observatório do Agrupamento** (p.4). **PONTO FORTE (AE-IGEC):** A aposta na relação do saber com o desenvolvimento de capacidades e a **preparação dos alunos para o prosseguimento de estudos** contribuem para a valorização das aprendizagens feitas e o reconhecimento do papel educativo do Agrupamento (p.9).	RAE-M4

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
RESULTADOS	**Reconhecimento da Comunidade**	Grau de Satisfação da Comunidade Educativa **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Questionários à comunidade educativa** Apreciação global positiva (+) Prestação do serviço educativo: alunos 2º/3º ciclos e secundário (+-)	Nas respostas aos questionários (...) do presente processo de avaliação externa e nas entrevistas realizadas, os **diferentes grupos de respondentes** demonstram **gostar de estudar/ trabalhar** no **Agrupamento**, estarem **muito satisfeitos** com a qualidade do ensino ministrado e com o seu grau de exigência. Os **alunos dos 2º e 3º ciclos** e do **ensino secundário** são os que revelam um **índice mais baixo de satisfação**, nomeadamente em aspetos como o **uso frequente do computador** na sala de aula, a **participação em clubes e projetos** existentes e a importância que é dada pela direção às suas sugestões (p.4).	RAE-M4
		Formas de Valorização dos Sucessos dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Quadros de valor, mérito e excelência** (inventivos a desempenhos exemplares)	O Agrupamento aposta na relação do saber com o desenvolvimento de capacidades e a preparação dos alunos para o prosseguimento de estudos. As práticas de valorização dos sucessos dos alunos, (...) do **mérito académico**, do **empenhamento em projetos** e **atividades** e do reconhecimento da qualidade dos trabalhos realizados nos (...) **diversos concursos**, **campeonatos**, **olimpíadas** e **outras iniciativas internas e externas**, constituem bons incentivos a desempenhos exemplares (p.4).	RAE-M4
		Contributo da Escola para o Desenvolvimento da Comunidade Envolvente **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Participação na e com a comunidade local:** cooperação com entidades locais: câmara municipal; empresas; associações de pais e EE (+)	A **cooperação** do Agrupamento com as **entidades locais** na prestação do serviço educativo, nomeadamente a **Câmara Municipal** XXXXX, as **empresas** onde se realiza a formação em contexto de trabalho e as **associações de pais e encarregados de educação**, potencia a **diversidade de oferta formativa** e contribui para o desenvolvimento local, facto reconhecido pela comunidade educativa (p.4).	RAE-M4

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Planeamento e Articulação**	Gestão Articulada do Currículo **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretorr **(LS)**	**Funcionamento** dos **departamentos curriculares e subestruturas** (+) **Planos de turma** (+) **Articulação curricular** Pré-escolar e 1º ciclo (+) **Área de Melhoria** (aprofundamento da articulação curricular horizontal e vertical)	A **dimensão dos departamentos curriculares**, nos **2º e 3º ciclos** e **ensino secundário**, com a agregação da Escola Básica XXXXX e da Escola Secundária XXXXX, acrescentou alguma **dificuldade na realização de reuniões plenárias**, com vista à articulação inter e intradepartamental. Esta dificuldade foi minimizada, pela realização de **reuniões mensais** dos **coordenadores de departamentos curriculares** (p.5). O **Diretor**, atento à necessidade de **articulação vertical e horizontal** (...) **atribuiu**, entre outras medidas adotadas, um **bloco semanal de 90 minutos**, comum aos **professores** do **mesmo grupo de recrutamento** (p.5). Os **planos de grupo e turma** contêm informação explicita sobre o **percurso das crianças e dos alunos** e existe uma **prática de articulação**, planeada em reuniões de docentes dos vários níveis de educação e ensino (p.5). Os **planos são dinâmicos**, sendo periodicamente adequadas as medidas de diferenciação pedagógica (p.5). O **planeamento educativo** resulta do trabalho articulado entre os docentes (p.5). Na **educação pré-escolar** e no **1º ciclo** existe articulação curricular fomentada pelos respetivos departamentos (p.5). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** O **aprofundamento da articulação curricular horizontal e vertical** como reforço de práticas de ensino e de aprendizagem orientadas para o sucesso educativo e a generalização de boas práticas (p.9).	RAE-M4
		Contextualização do Currículo e Abertura ao Meio **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Transição entre ciclos** (não foi referido) Oferta complementar (1º ciclo) Oferta de escola (3º ciclo) **Interdisciplinaridade** (definição de metas curriculares) **Atividades na/para a comunidade** (não foi referido).	O Destaque no **1º ciclo** (2º, 3º e 4º anos de escolaridade) para a **oferta complementar** das Tecnologias da Informação e Comunicação e no **3º ciclo** para a **oferta de escola**, Educação Tecnológica, Teatro, Dança e Oficina de Artes (p.5). O estabelecimento de **metas curriculares** impulsionou, nas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, a **reflexão** sobre as **metodologias** e a **eficácia das medidas de promoção do sucesso escolar**, reforçando o **trabalho colaborativo** dos docentes na construção e partilha de materiais pedagógicos, em todos os níveis de educação e de ensino (p.5).	RAE-M4
		Utilização da Informação sobre o Percurso Escolar dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Continuidade pedagógica** (não foi referido). **Atividades de receção**: atividades que asseguram a transição 1º e 5º anos (+)	Desenvolvem **atividades** que favorecem e **asseguram a transição das crianças e dos alunos** (**Olá 1º ano** e **Olá 5º ano**) (p.5).	RAE-M4
		Coerência entre Ensino e Avaliação **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	**Critérios de avaliação** (+) **Modalidades e instrumentos de avaliação**: diferentes modalidades (+)	Apesar de ser feita uma **reflexão sobre as orientações** emanadas do **conselho pedagógico**, (...) sobre a definição e harmonização dos **critérios de avaliação** e a **análise dos resultados escolares,** a articulação curricular vertical e horizontal carece de aprofundamento (p.5). A **avaliação das aprendizagens** mereceu uma **ampla reflexão**, (...) sobre a **definição** e **aplicação dos critérios de avaliação**, a **construção de instrumentos comuns** de operacionalização das **diferentes modalidades** de avaliação e a ponderação(...) nos diferentes domínios (cognitivo, valores e atitudes) no **ensino básico** e **ensino secundário**. A avaliação **formativa** é utilizada para a regulação do ensino e das aprendizagens (p.5).	RAE-M4
		Trabalho Cooperativo Entre os Docentes **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Trabalho colaborativo** (+) **Ponto Forte** (trabalho colaborativo entre docentes da educação-pré escolar e do 1º ciclo)	O **Diretor**, atento à necessidade (...) de potenciar o **trabalho colaborativo** na planificação das atividades educativas e na organização dos horários, **atribuiu**, entre outras medidas adotadas, um **bloco semanal de 90 minutos**, comum aos professores do mesmo grupo de recrutamento (p.5). A **proximidade física** também **facilita o trabalho colaborativo** entre **educadores/professores** (1º ciclo) e **psicólogo**, com impacto na **deteção precoce das dificuldades das crianças e dos alunos**, na implementação de medidas preventivas do sucesso escolar e na sequencialidade educativa (p.5). Os **coordenadores dos diretores de turma** também dispõem de **tempos em comum para reunir**, para garantir a **harmonização de procedimentos** na concretização do plano anual e dos planos das turmas, (...) numa diversidade de atividades que operacionalizam os objetivos do projeto educativo (p.5). **PONTO FORTE (AE-IGEC):** O **trabalho colaborativo** entre os docentes da educação **pré-escolar** e do **1º ciclo** no planeamento educativo com impacto na deteção precoce das dificuldades das crianças e alunos, na implementação de medidas preventivas de promoção de sucesso escolar e na sequencialidade educativa (p.9).	RAE-M4

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Práticas de Ensino**	Adequação das Atividades Educativas e do Ensino às Capacidades e aos Ritmos de Aprendizagem das Crianças e dos Alunos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Currículo adequado às características dos alunos** (+) **Diferenciação pedagógica** (+)	A **adequação do processo de ensino** às **capacidades e ritmos de aprendizagem** das crianças e alunos manifesta-se através de uma atenta e atempada identificação das dificuldades, em resultado da **avaliação diagnóstica e formativa** e da **avaliação especializada** dos alunos que apresentam necessidades educativas especiais de caráter permanente (p.5).	RAE-M4
		Adequação das Respostas Educativas às Crianças e aos Alunos com Necessidades Educativas Especiais **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Apoio aos alunos com necessidades educativas especiais** (+) **Taxa de sucesso** (não foi referido)	Estão garantidas aos **alunos com necessidades educativas especiais** as adequações de caráter organizativo e curricular. Da **deteção precoce das dificuldades** e dos **procedimentos de referenciação** e **avaliação especializada**, resultam, (...) a implementação de **programas educativos individuais**, elaborados pelos docentes de educação especial, pelos encarregados de educação, pelo serviço de psicologia e orientação, pelos diretores de turma e pelos docentes titulares. Para responder às suas necessidades educativas e assegurar a sua **plena inclusão social e profissional**, o Agrupamento estabelece **parcerias com serviços da comunidade**, designadamente com o Centro de Reabilitação XXXXX, para garantir a implementação de planos individuais de transição (p.6).	RAE-M4
		Exigência e Incentivo à Melhoria de Desempenhos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Iniciativas que valorizam as potencialidades dos alunos** (+)	Estão **implementadas medidas de promoção do sucesso escolar** no **1º ciclo** que consistem no **apoio individualizado** aos **alunos com mais dificuldades** nas disciplinas de menor sucesso; nos **2º e 3º ciclos** no **reforço de um tempo letivo semanal** em **Português** e **Matemática** e no **desdobramento semanal** das turmas de **Inglês**. No **ensino secundário**, dá-se prioridade à aplicação de **apoios** a **Português**, a **Matemática**, a **Física e Química A**, a **Biologia e Geologia** e a **Geometria Descritiva A** (p.6).	RAE-M4
		Metodologias Ativas e Experimentais no Ensino e nas Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Atividades práticas e experimentais**: projetos (+)	As **metodologias ativas** e **experimentais** são promovidas através de **projetos** como o **Projeto Educação para a Saúde**, **Canguru Matemático sem Fronteiras 2016** e **Olimpíadas** de Biologia, de Físico-Química e de Matemática (p.6).	RAE-M4
		Valorização da Dimensão Artística **(AE)** Inclusão **(LS)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)**	**Dimensão artística e estética**: oferta educativa diversificada (+)	A **dimensão artística** da educação é **valorizada** com a **oferta de disciplinas** e de **atividades de enriquecimento curricular** de teatro, dança, oficina de arte, cerâmica, impressão e multimédia (p.6).	RAE-M4
		Rendibilização dos Recursos Educativos e do Tempo Dedicado às Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Motivação para as aprendizagens**: Visitas de estudo (+) **Atividades das bibliotecas escolares** (+)	As **bibliotecas** de **todas as escolas** desenvolverem **dinâmicas de apoio** ao **currículo** e ao **estudo**, destacando-se as da Escola Básica XXXXX e da Escola Secundária XXXXX, por disporem de uma **equipa constituída por docentes das várias disciplinas** para apoiar e acompanhar os alunos. O Agrupamento **monitoriza** e **avalia** a **eficácia destas medidas**, que têm tido efeitos na **melhoria dos resultados escolares**. Porém, carece de iniciativas que, de forma estruturada, potenciem o **desenvolvimento das aprendizagens de alunos com capacidades excecionais** (p.6).	RAE-M4
		Acompanhamento e Supervisão da Prática Letiva **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Supervisão da prática letiva** (+-) **Ponto Fraco** (não recuperado) **Área de Melhoria** (acompanhamento e supervisão da prática letiva)	O **acompanhamento e supervisão da prática letiva** são realizados nas **estruturas de coordenação educativa** e **supervisão pedagógica**, fazendo-se o **balanço** dos **programas** e a **monitorização dos resultados** no final de cada período/ano. Contudo, apesar de **identificado como área de melhoria na anterior avaliação externa**, adequação do processo de ensino e de formação entre pares, com impacto no desenvolvimento profissional e na melhoria das práticas pedagógicas (p.6). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** A assunção, por parte das estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, do **acompanhamento e supervisão da prática letiva** como mecanismo de regulação e de formação entre pares, na melhoria da ação educativa em contexto de sala de aula, com impactos na profissionalidade docente (p.9).	RAE-M4

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Monitorização e Avaliação do Ensino e das Aprendizagens**	Diversificação das Formas de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Tipos de avaliação** (diferentes modalidades de avaliação)	A **avaliação das crianças** e dos **alunos** mobiliza de **forma articulada as diferentes modalidades de avaliação**, sendo monitorizada pelas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica (p.6).	RAE-M4
		Aferição dos Critérios e dos Instrumentos de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Critérios de avaliação** (reflexão ampla do corpo docente) **Aferição curricular** (não foi referido)	Os **critérios de avaliação** definidos resultaram de uma **reflexão ampla** que envolveu o **corpo docente**, contribuindo para (...) **práticas colaborativas** na construção e partilha de alguns instrumentos de avaliação e assegurando a **coerência entre o ensino e a avaliação** (p.6).	RAE-M4
		Monitorização Interna do Desenvolvimento do Currículo **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Formas de monitorização** (resultados escolares/reorientar a ação educativa) **Taxas de sucesso** dos **alunos com dificuldades de aprendizagem** (não foi referido) **Ponto Forte** (monitorização dos resultados escolares)	O **processo de autoavaliação do Agrupamento**, nomeadamente na **área dos resultados escolares**, tem contribuído para **reorientar a ação educativa**, através do maior conhecimento/correlação entre os resultados alcançados e a eficácia das medidas de promoção do sucesso educativo, **indicadores plasmados no projeto educativo** (p.6). **PONTO FORTE (AE-IGEC): A monitorização dos resultados escolares**, com repercussão no desenvolvimento de ações de melhoria do processo de ensino e aprendizagem e no desempenho dos alunos (p.9).	RAE-M4
		Eficácia das Medidas de Promoção do Sucesso Escolar **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Projetos/medidas de apoio ao sucesso** (não foi referido) **Diversidade da oferta educativa e formativa** (não foi referido).		RAE-M4
		Prevenção da Desistência e do Abandono **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Formas de controlo dos alunos em situações de risco** (práticas de acompanhamento e orientação vocacional) **Abandono escolar:** ensino regular **(-)*** Abandono escolar residual; secundário profissional (+)* Abandono escolar elevado **Projetos de apoio e SPO** (não foi referido)	O **abandono escolar** no **ensino geral** é **residual** em resultado de **práticas de acompanhamento e orientação vocacional dos alunos** pela **direção**, pelo **serviço de psicologia e orientação**, pelos **diretores de turma** e pelos **docentes**, em **articulação com os serviços da comunidade**, com destaque para a **Comissão de Proteção de Crianças e Jovens** e a **Associação de Solidariedade Social XXXXX**. O mesmo não ocorre nos **cursos profissionais**, que necessitam de uma maior atenção dos responsáveis escolares no **combate às elevadas taxas de abandono/desistência escolar** (p.6).	RAE-M4

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
LIDERANÇA E GESTÃO	**Liderança**	Visão Estratégica do Diretor **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Fomento do Sentido de Pertença e de Identificação com a Escola **(AE)** Capacidade de Planear e de Estabelecer Metas e Objetivos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Projeto educativo** (+)**:** Lema (não foi referido), visão e missão (a atuação do diretor é reconhecida) **Metas do PE** (não foi referido) **Regulamento Interno** (não foi referido) PAA e Documentos estruturantes **Ponto Forte** (liderança do diretor)	O Agrupamento dispõe dos **documentos estruturantes** para o planeamento e exercício da ação educativa. A sua **visão e missão** encontram-se (...) no **projeto educativo** e são **partilhadas pela comunidade educativa**. Estão definidas, com clareza, as **finalidades da intervenção educativa**, que contribuem, (...) para **melhorar** o **sucesso escolar** e a qualidade das **aprendizagens**, **educar para a cidadania** e **promover** a **saúde**, o **desporto** e a **cultura** (p.7). A **atuação do diretor** é reconhecida e valorizada, sendo pautada pela **disponibilidade**, pela **cultura democrática** e pelo **incentivo à participação de todos** (p.7). O **plano anual de atividades** (PAA) está **articulado** de forma coerente com as **áreas prioritárias de intervenção**, assumindo-se como um documento de operacionalização estratégica na vida escolar (p.7). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** A **liderança do diretor** que corresponsabiliza e **fomenta a participação da comunidade educativa** para a promoção de um sentido de coesão institucional e construção gradual de uma nova identidade (p.9).	RAE-M4
		Valorização das Lideranças Intermédias **(AE)** e **(LS)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Lideranças intermédias** (+) Cultura de compromisso e participação	As **lideranças intermédias** são **ativas e reconhecidas na gestão** de um Agrupamento que evidencia ainda **práticas distintas**, mas que são **respeitadas** e **valorizadas por todos.** Os **diversos atores** conhecem as suas competências e assumem-nas de forma empenhada e responsável, sendo visível **uma cultura de compromisso e de participação** (p.7).	RAE-M4
		Desenvolvimento de Projetos, Parcerias e Soluções Inovadoras **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Parcerias e protocolos** (+) **Programa Erasmus+** (não foi referido) **Ponto Forte** (diversidade de parcerias e projetos)	O Agrupamento **rentabiliza as diversas parcerias e protocolos** que estabeleceu com as **instituições e os serviços locais**, que se mostram relevantes para a qualidade do serviço educativo prestado. O **Programa Municipal de Saúde Escolar**, da iniciativa da **Câmara Municipal** XXXXX, acrescenta valor formativo e favorece o **desenvolvimento integral dos alunos** (p.7). A boa relação que o Agrupamento mantém com as **entidades públicas** e **privadas**, nomeadamente para garantir a **formação em contexto de trabalho**, tem um **impacto muito positivo na aprendizagem dos alunos** (p.7). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** A **diversidade de parcerias e projetos** contribuem para a qualidade do serviço educativo prestado, com impactos muito positivos na contínua melhoria da formação das crianças e alunos do Agrupamento (p.9).	RAE-M4
		Motivação das Pessoas e Gestão de Conflitos **(AE)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Motivar e Desenvolver Outros Funcionários **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Motivação das pessoas** (sentido de coesão institucional) **Clima educativo** (não foi referido) Trabalho articulado e colaborativo	São de destacar a **promoção de ações estratégicas**, (...) ao nível da organização e do funcionamento interno das estruturas e órgãos, com o intuito de incrementar um **sentido de coesão institucional** e a **criação gradual da identidade própria** do Agrupamento. É **valorizada** uma cultura promotora de um **trabalho articulado e colaborativo** (p.7).	RAE-M4
		Mobilização dos Recursos da Comunidade Educativa **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Abertura à comunidade** (+) **Mobilização de recursos** (+) **Projetos com a comunidade** (alguns)	O **Programa Municipal de Saúde Escolar**, da iniciativa da Câmara Municipal XXXXX, acrescenta valor formativo e favorece o desenvolvimento integral dos alunos (p.7). A boa relação que o Agrupamento mantém com as **entidades públicas e privadas**, nomeadamente para garantir a **formação em contexto de trabalho**, tem um **impacto muito positivo na aprendizagem dos alunos** (p.7).	RAE-M4

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
LIDERANÇA E GESTÃO	**Gestão**	Critérios e Práticas de Organização e Afetação dos Recursos **(AE)** Gestão Estratégica dos Recursos: Humanos; Materiais; Financeiros **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Distribuição de serviço** (rigor e critério) **Formação de equipas pedagógicas** (não foi referido)	A **gestão dos recursos humanos** é feita com **rigor e critério**, ajustada às **necessidades educativas** e ao **perfil dos trabalhadores**, tendo em vista um **desempenho eficiente** que corresponda à **satisfação dos atores** envolvidos, (a colocação de um adjunto do diretor na segunda maior escola do Agrupamento e a existência de estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica na Escola Básica XXXXX e na Escola Secundária XXXXX) (p.7).	RAE-M4
		Critérios de Constituição dos Grupos e das Turmas, de Elaboração de Horários e de Distribuição de Serviço **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Critérios de formação de turmas e horários** (plano de estudos e desenvolvimento do currículo) **Trabalho colaborativo e integração de crianças e alunos** (não foi referido)	Os **critérios de constituição de grupos**, a elaboração de **horários dos alunos** e a **distribuição de serviço docente** estão vertidos no **plano de estudos e desenvolvimento do currículo**, que é um documento estratégico de gestão que contribui para a qualidade do serviço educativo prestado (p.7).	RAE-M4
		Avaliação do Desempenho e Gestão das Competências dos Trabalhadores **(AE)** Competências de Coaching do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Competências do pessoal docente** (não foi referido) **Competências do pessoal não docente** (não foi referido)		RAE-M4
		Promoção do Desenvolvimento Profissional **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Desenvolvimento Profissional/Plano de Formação **(LS)** Desenvolvimento de Outros Líderes **(LS)**	**Formação contínua** (+): plano de formação abrangente **Áreas prioritárias** para o pessoal docente e não docente (+) **Temas em falta** (não foi referido)	O Agrupamento dispõe de um **plano de formação abrangente**, (...) destinado aos trabalhadores **docentes e não docentes**, intencionalmente construído para ser executado no biénio 2014- 2015 a 2015-2016. Nele estão identificadas as **áreas de melhoria** a considerar, os **objetivos a alcançar**, as **ações de formação** a realizar e a sua **avaliação** (p.7). Tal plano concorre para a **concretização dos objetivos estratégicos do projeto educativo** e a sua implementação é realizada em estreita colaboração com o Centro de Formação de Associação de Escolas XXXXX, embora também sejam mobilizados **recursos humanos internos** com formação especializada (pp-7-8).	RAE-M4
		Eficácia dos Circuitos de Informação e Comunicação Interna e Externa **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Comunicação interna e externa** (+) Desmaterialização documental **Ponto Forte** (eficácia dos circuitos de informação e comunicação)	A informação e a **comunicação interna e externa** circulam com **eficácia**. O **sítio do Agrupamento**, na internet, está **muito bem organizado**, disponibiliza a **informação estruturante** e necessária e constitui-se como um **elo de ligação com a comunidade educativa**. Recorrendo às tecnologias de informação e comunicação (TIC), realiza-se, praticamente, uma completa **desmaterialização documental**, (...) recurso a uma plataforma informática (...) com caixas de **correio eletrónico institucionais de todos os trabalhadores**. O Agrupamento dispõe da **plataforma Moodle** e de **outras aplicações eletrónicas** que garantem o **arquivo e a circulação da informação** (p.8). Os **jornais escolares** existentes constituem-se, também, como **elos de ligação com a comunidade educativa** (p.8). **PONTO FORTE (AE - IGEC): A eficácia dos circuitos de informação e comunicação**, interna e externa, que têm contribuído para o aprofundamento do trabalho entre os diferentes elementos da comunidade educativa (p.9).	RAE-M4

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
LIDERANÇA E GESTÃO	**Autoavaliação e Melhoria**	Coerência entre a Autoavaliação e a Ação para a Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Ações de melhoria** (+) Sucesso educativo e análise dos resultados escolares **Auscultação dos alunos** no processo de ensino e aprendizagem (não foi referido) **Área de Melhoria** (auscultação e participação dos alunos)	Foram produzidos **planos de ação**, cujas áreas de melhoria foram tidas em consideração na construção do **atual projeto educativo** (p.8). Na (...) **parceria** com a uma **instituição de ensino superior** (...) este processo, foi incorporado o **Programa de Apoio à Avaliação do Sucesso Académico**, **área prioritária** eleita pela equipa de autoavaliação, o que tem permitido uma **sistemática** e **aprofundada análise dos resultados escolares**, envolvendo as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica. Estas análises **contribuem** para a **implementação de ações consequentes de melhoria** (p.8). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** A **auscultação e participação dos alunos** na discussão de questões relacionadas com a vida escolar, assim como na apresentação de sugestões de melhoria e na dinamização de atividades, com vista à promoção da cidadania responsável (p.9).	RAE-M4
		Utilização dos Resultados da Avaliação Externa na Elaboração dos Planos de Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Processo de autoavaliação**: resultados académicos e PAA (+) **Práticas de autoavaliação efetivas** (+) **Reflexo da avaliação externa no processo de autoavaliação** (+)	O Agrupamento **teve em consideração** as recomendações (...) nos **relatórios do primeiro ciclo de avaliação externa**, produzidos em **2011**, **ultrapassando** as dificuldades identificadas e consolidando as boas práticas já existentes (p.8). Nas diferentes estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica e dos órgãos de direção, administração e gestão há **práticas consistentes de autoavaliação**, em particular no âmbito dos **resultados académicos** e do **plano anual de atividades** (PAA). A avaliar pelas dinâmicas já existentes, pelos documentos estruturantes já produzidos e pela qualidade dos recursos humanos que possui, estão reunidas as **condições** para que o **processo de autoavaliação se consolide** e reverta para a melhoria da qualidade do serviço educativo (p.8).	RAE-M4
		Envolvimento e Participação da Comunidade Educativa na Autoavaliação **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Participação da comunidade educativa** (-)	A **equipa de autoavaliação não envolve** de forma sistemática a **comunidade educativa**, o que pode ajudar a explicar o facto de o processo em curso não ter ainda o efeito desejado na vida do Agrupamento (p.8).	RAE-M4
		Continuidade e abrangência da Autoavaliação **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)**	**Processo de autoavaliação** (+-) **Reflexão sobre os dados** (a avaliação interna realizada no apoio à gestão)	A **planificação** do dispositivo de **avaliação interna**, o **trabalho projetado** e a **qualidade** do que já se realizou **deixam antever** a sua importância no **apoio à gestão** e na **melhoria contínua da prestação de serviço educativo** (p.8).	RAE-M4
		Impacto da Autoavaliação no Planeamento, na Organização e nas Práticas Profissionais **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Projeto de autoavaliação:** resultados académico e PAA (+); pré-escolar (-) **Área de Melhoria** (consolidação de um processo de autoavaliação)	O Agrupamento, através de uma **parceria** com a uma **instituição de ensino superior**, aderiu ao **projeto de apoio à autoavaliação de escolas**, o que contribuiu para a construção de **indicadores mensuráveis** (p.8). (...) Há práticas consistentes de autoavaliação, em particular no âmbito dos **resultados académicos** e do **plano anual de atividades** (PAA). A **monitorização** da evolução dos **progressos das crianças da educação pré-escolar**, embora se realize no departamento curricular, não foi incorporada pelo processo de autoavaliação (p.8). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** A **consolidação de um processo de autoavaliação** aberto à participação dos diferentes setores da comunidade educativa, da qual resulte a melhoria da qualidade do serviço educativo (p.9).	RAE-M4

LEGENDA: Modelo da IGEC da Avaliação Externa (AE); Liderança de Sistemas (LS); Pontos Fortes (PF) da **Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação e Ciência (AE - IGEC); Áreas de Melhoria (AM)** da **Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação e Ciência (AE - IGEC); Referência em Subcategorais Diferentes (RSD); Não foi Referido (NR); Expressão Retirada do Contexto (XXXXX)**.

Fonte: Própria

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016 - AE P1

AE - IGEC: Resultados - **Suficiente** Prestação do Serviço Educativo - **Suficiente** Liderança e Gestão - **Bom**

AE: Região: **Norte**; Escolas: **12**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **63**; Alunos: **1321**; Professores: **136**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **96**; Escola **TEIP**.

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
RESULTADOS	**Resultados Académicos**	Evolução dos Resultados Internos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Taxas de conclusão**: 1º ciclo e secundário **(-)**; 2º e 3º ciclos (+); cursos profissionais **(+-)** variam entre 23,3% e 72,7% numa média de **49,6%** Taxas de empregabilidade dos cursos profissionais (variam entre os 0% e os 28,6% numa média de **12,7%**) **Taxas de sucesso**: (não foi referido)	No **ano letivo 2013-2014**, comparados (...) com variáveis de contexto análogas, constata-se que as **taxas de conclusão** dos **4º** e **12º anos,** (...) se situam **aquém do valor esperado**. Por sua vez, as **taxas de conclusão** (...) dos **6º e 9º anos**, (...) estão **acima do valor esperado** (p.3). Tendo em consideração os **cursos profissionais**, todos com apenas **um ciclo de formação**, verifica-se que as **taxas de conclusão** dos cursos de **Técnico de Apoio Psicossocial** e de **Técnico de Termalismo** (2010- 2011 a 2012-2013) foram de **58,3%** e de **41,7%**, com **taxas de empregabilidade** na área de formação de **14,3%** e de **10%**; de **Técnico de Animador Sociocultural,** de **Técnico de Secretariado** e de **Técnico de Construção Civil** (2011-20012 a 2013-2014) foram de **40,9%, 72,7%** e de **40%**, com **taxas de empregabilidade** na área de formação de **11,1%, 12,5%** e de **0%**; de **Técnico de Instalações Elétricas,** de **Técnico de Gestão e Programação de Sistemas Informáticos** e de **Técnico de Turismo Ambiental e Rural** (2012-2013 a 2014-2015) foram de **23,3%, 65,6%,** e de **54,2%**, com **taxas de empregabilidade** na área de formação de **28,6%, 9,5%** e **15,4%** (p.3).	RAE-P1
		Evolução dos Resultados Externos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Resultados exames nacionais (2013/2014) Português**: 1º ciclo **(-)**; 2º ciclo (+); 3º ciclo **(-)**; secundário **(-)** **Matemática**: 1º ciclo **(-)**; 2º ciclo (+); 3º ciclo (+); secundário **(-)** **História A**: secundário (não foi referido)	No **ano letivo 2013-2014**, (...) as percentagens de positivas nas **provas finais** de **matemática** e de **português** do **4ºano**, de **português** no **9º ano** e a média de classificações nos exames nacionais de **português** e **matemática** no **12º ano**, se situam **aquém do valor esperado**. As percentagens de **positivas** na **prova final** de **matemática** dos **6º e 9º anos**, bem como a percentagem de positivas na **prova final** de **português** do **6º ano**, estão **acima do valor esperado** (p.3). **Em síntese**, ponderados todos os indicadores, os **resultados académicos** situam-se, globalmente, **aquém dos valores esperados**, evidenciando a necessidade de um maior investimento na melhoria dos resultados escolares dos alunos, designadamente no 1º ciclo e no ensino secundário (p.3).	RAE-P1
		Qualidade do Sucesso **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor**(LS)**	**Diferenciação Pedagógica**: pré-escolar (+); restantes ciclos (não foi referido) **Implementação de medidas de promoção do sucesso:** (não foi referido) **Análise dos resultados escolares** (reflexão dos resultados internos e externos) **Área de Melhoria** (identificação rigorosa dos fatores explicativos internos do insucesso e sucesso escolares)	Na educação **pré-escolar** é realizada a avaliação das aprendizagens das crianças, tendo como referência as áreas de conteúdo das orientações curriculares (p.2). Os registos de avaliação são sistematizados numa ficha descritiva, divulgada aos pais e encarregados de educação no final de cada período. A **análise das aprendizagens das crianças** é feita no departamento da educação pré-escolar, a fim de **reorientar práticas** e analisar os seus progressos (pp.2-3). (pp.2-3). Os **órgãos e as estruturas** de coordenação educativa e supervisão pedagógica, bem como a **equipa de autoavaliação**, procedem periodicamente à **reflexão dos resultados internos e externos**. **Falta**, (...) uma reflexão sistemática sobre os fatores explicativos internos do insucesso que se verifica, (...) a nível das práticas de ensino, que possibilite o delinear de estratégias eficazes de melhoria dos resultados (p.3). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** A **identificação rigorosa dos fatores explicativos internos do insucesso e sucesso escolares**, assim como das desistências nos cursos profissionais, nomeadamente no âmbito das práticas de ensino, que possibilite o delinear de estratégias mais eficazes de melhoria dos resultados, em particular no 1º ciclo e no ensino secundário (p.10).	RAE-P1
		Abandono e Desistência **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	Taxa de **abandono escolar:** Básico e secundário regular **(-)*** * Abandono escolar residual Secundário profissional (23%-72%) (+)* * Abandono escolar elevado	As **taxas de abandono** e de **desistência** nos anos letivos de 2013-2014 e de 2014-2015 foram **inexistentes** no **1º ciclo**, e **residuais** nos **restantes ciclos e níveis do ensino**, com exceção do ano letivo **2014-2015** que apresentou uma **taxa de 1,2%**, no ensino **secundário**. Nos **cursos profissionais**, as taxas de desistência dos alunos situam-se no intervalo de **23%** e **72%** (p.3).	RAE-P1

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
RESULTADOS	**Resultados Sociais**	Participação na Vida da Escola e Assunção de Responsabilidades **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Participação dos alunos na escola**: conselhos de turma (+-) **Associação de estudantes** (iniciativas desportivas e lúdicas) **Projetos** (não foi referido). **Programa de promoção e educação para a saúde** (não foi referido)	A **participação dos alunos** na vida escolar materializa-se, (...) no seu **envolvimento em diferentes atividades e/ou projetos** previstos no **plano anual,** (...) nas iniciativas promovidas pela **associação de estudantes**, designadamente de **natureza desportiva** e **lúdica**, revelando a assunção de responsabilidades na sua conceção e desenvolvimento. Como forma de **promover a cidadania**, estão, (...) representados no **conselho geral** e nos **conselhos de turma** (p.3).	RAE-P1
		Cumprimento das Regras e Disciplina **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Controlo da indisciplina** (GAAF): casos pontuais e sem gravidade 0,1% (+) **Prevenção de comportamentos menos adequados** (divulgação e conhecimento das normas de conduta) **Ponto Forte** (ambiente educativo favorável às aprendizagens e ao comportamento positivo)	O **trabalho** estruturado entre os diferentes intervenientes, (...) a **direção**, os **professores titulares de turma**, o **diretor de turma**, os **encarregados de educação** e o **Gabinete de Apoio aos Alunos e à Família** (GAAF), bem como a divulgação e conhecimento das **normas de conduta**, tem contribuído para **prevenir a indisciplina** e fomentar um **ambiente educativo favorável às aprendizagens** e ao desenvolvimento do **comportamento positivo dos alunos**. Da monitorização das ocorrências de natureza disciplinar infere-se que os **casos de indisciplina** são **pontuais e sem gravidade**. No ano de 2014-2015, a taxa de ocorrência de aplicação de medidas corretivas e sancionatórias **não atingiu** os **0,1%** (p4). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** As medidas e as estratégias implementadas para a criação de um **ambiente educativo favorável às aprendizagens** e ao **comportamento positivo dos alunos** (p.9).	RAE-P1
		Formas de Solidariedade **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Projetos** de **solidariedade** e de **cidadania** (várias ações e projetos)	Emergem como formas intencionais de **apoio à inclusão,** de valorização de diversas competências e de desenvolvimento de atitudes e valores o programa **Parlamento dos Jovens**, o **Boccia**, os **torneios desportivos** (de futsal, voleibol e ténis de mesa), os **clubes** de **música,** de **teatro**, da **dança** e da **ciência**, as **ações** de **voluntariado** e de **solidariedade**, como os **projetos Volunteam** e **Make-a-wish** (p.3). Refira-se, ainda, os **encontros intergeracionais**, (...) através de visitas dos **alunos de educação especial** aos **utentes do lar da Santa Casa de Misericórdia**, (...)no dia mundial do idoso, a receção dos alunos mais velhos aos mais novos, as iniciativas ambientais e a comemoração de dias festivos, alusivos a temáticas locais, regionais, nacionais ou internacionais (pp.3-4).	RAE-P1
		Impacto da Escolaridade no Percurso dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Clima educativo** (não foi referido) **Seguimento dos alunos após a conclusão dos estudos:** cursos regulares (não foi referido); cursos profissionais (-)	O Agrupamento **está**, atualmente, **numa fase de compilação de dados** relacionados com o **percurso pós-escolaridade** dos **alunos dos cursos profissionais**. Contudo, **não dispõe de mecanismos de monitorização** relativamente aos alunos dos ensinos básico e secundário, de modo a avaliar e reorientar a sua oferta educativa/formativa e conhecer melhor os impactos da escolaridade no seu trajeto (p.4).	RAE-P1

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
RESULTADOS	**Reconhecimento da Comunidade**	Grau de Satisfação da Comunidade Educativa **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Questionários à comunidade educativa** Apreciação global positiva (+-) Uso frequente do computador na sala de aula (-)	Nas **respostas aos questionários** (...) do presente processo de avaliação externa, **todos os grupos de respondentes** revelam **satisfação** no que concerne ao **gosto pela escola**. Os **pais e encarregados de educação** consideram, (...) que o **diretor de turma** está disponível e faz uma boa ligação à família, e que a **direção** da escola é acessível. Porém, **um ou mais grupos de respondentes**, como é, por exemplo, o caso dos **alunos do ensino básico e secundário**, evidenciam **menor concordância** relativamente ao **uso frequente do computador em sala de aula** (p.4).	RAE-P1
		Formas de Valorização dos Sucessos dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Quadros de valor, mérito e excelência** (mérito académico e desportivo; prémios pecuniários)	O Agrupamento **valoriza e divulga o mérito**, na sua **dimensão académica** e na **vertente desportiva**, e, com o contributo da Câmara Municipal XXXXX, atribui os **prémios pecuniários** Rebelo Moniz aos **três melhores alunos de cada ano** a partir do 2º ciclo, e o Eça de Queirós, **ao melhor aluno dos 2º e 3º ciclos,** na disciplina de **Português**. No **dia aberto à comunidade educativa**, em cada ano letivo, são entregues os **diplomas de conclusão do ensino secundário**, bem como os **prémios de mérito** aos alunos desde o 5º ao 12º ano de escolaridade. São também premiados, anualmente, os que se distinguem no âmbito do **desporto escolar**. Acresce que o **clube de comunicação** exibe, através de pequenos **filmes**, (...) as **vivências de alunos** que, em vários domínios, mereceram **destaque na escola**. É necessário, no entanto, refletir sobre a pertinência de **alargar ao 1º ciclo** a valorização e divulgação do mérito (p.4).	RAE-P1
		Contributo da Escola para o Desenvolvimento da Comunidade Envolvente **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Participação na e com a comunidade local:** instituições para a formação em contexto, prática simulada (+); vida pós-escolar dos alunos NEE (+)	As **parcerias** com diversas instituições no âmbito da **formação em contexto** de trabalho dos alunos dos **cursos profissionais**, da **prática simulada** para os dos **cursos vocacionais** e dos **planos de transição** para a **vida pós-escolar dos alunos com necessidades educativas especiais**, é, também, revelador da disponibilidade da comunidade envolvente (p.4).	RAE-P1

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Planeamento e Articulação**	Gestão Articulada do Currículo **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretorr **(LS)**	**Funcionamento** dos **departamentos curriculares e subestruturas** (+) **Planos de turma** (+-) **Articulação curricular** Reflexão nos departamentos curriculares (+) **Área de Melhoria** (aprofundamento da articulação vertical do currículo)	As **planificações,** elaboradas nos **departamentos curriculares** e **grupos de recrutamento**, preveem diferentes modalidades de avaliação de ensino e de aprendizagem. O recurso a instrumentos e **práticas de avaliação formativa** de forma sistemática e regular, embora consensualmente reconhecido pela comunidade escolar, **ainda não assumiu** a necessária relevância na regulação das aprendizagens e na melhoria dos resultados (p.5). Os **planos de trabalho dos grupos/turmas**, (...) como instrumentos de gestão horizontal do currículo, constituem um **documento no apoio** ao desenvolvimento das atividades e elencam aspetos (...) da caraterização, das dificuldades e das potencialidades dos alunos, dos projetos em que estão envolvidos e da definição de estratégias de atuação comum. No entanto, carecem de serem robustecidos em alguns aspetos, (...) quanto às estratégias de diferenciação pedagógica e à identificação dos conteúdos programáticos comuns às diferentes disciplinas (p.5). A **articulação vertical do currículo** é objeto de **reflexão nos departamentos curriculares** e nas **reuniões** (...) entre **docentes dos diferentes ciclos e níveis de educação e ensino**, onde se analisa o percurso das crianças e alunos, os conteúdos programáticos lecionados e os instrumentos de avaliação diagnóstica, (...) as dificuldades e a partilha de soluções (...) (p.5). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC): O aprofundamento da articulação vertical do currículo**, no âmbito da sequencialidade do percurso educativo dos alunos, com reflexos na promoção do sucesso escolar (p.10).	RAE-P1
		Contextualização do Currículo e Abertura ao Meio **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Transição entre ciclos** (pré-escolar e 1º ciclo) **Interdisciplinaridade** (+-) Projeto e bibliotecas **Atividades na/para a comunidade** (não foi referido).	As **reuniões de núcleo**, realizadas entre **docente da educação pré-escolar** e do **1º ciclo** do mesmo estabelecimento de ensino e o **projeto Partilhar para Melhorar** (plano de formação/ação), a par de algumas iniciativas da **biblioteca** (Escrita em Três Ciclos). Afigura-se necessário, **aprofundar o planeamento articulado** do currículo, de forma a fomentar o percurso educativo sequencial e o sucesso escolar dos alunos (p.5). Constituirá uma **mais-valia para o Agrupamento** aprofundar e refletir, em conjunto, as estratégias adotadas e os resultados alcançados, bem como a articulação de conteúdos programáticos, as metodologias de ensino e as práticas científico-pedagógicas, com o objetivo de **melhorar a qualidade do serviço prestado** (p.5).	RAE-P1
		Utilização da Informação sobre o Percurso Escolar dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Continuidade pedagógica** (não foi referido). **Atividades de receção** (não foi referido)		RAE-P1
		Coerência entre Ensino e Avaliação **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	**Critérios de avaliação** (+) departamentos curriculares e grupos disciplinares **Modalidades e instrumentos de avaliação** (não foi referido)	É, sobretudo, nas **reuniões de departamento curricular** e de **grupo de recrutamento** que se analisam os critérios e instrumentos de avaliação, com o intuito de garantir coerência entre o ensino e avaliação (p.5). Os resultados alcançados, (...) as **discrepâncias** entre as **classificações da avaliação interna e externa**, (...) confirmado no relatório de autoavaliação do Agrupamento, exigem repensar as medidas de promoção do sucesso escolar, bem como os critérios e os instrumentos de avaliação (p.5).	RAE-P1
		Trabalho Cooperativo Entre os Docentes **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Trabalho colaborativo** (não foi referido) PAA (congrega aprendizagens)	O **plano anual de atividades** (PAA) tem contribuído para congregar aprendizagens em torno de temáticas comuns, em coerência com os objetivos do projeto educativo. Apresenta **algumas ações**, que contribuem para apoiar o processo de ensino e de aprendizagem, (...) para a operacionalização do currículo e a sua contextualização (p.5).	RAE-P1

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Práticas de Ensino**	Adequação das Atividades Educativas e do Ensino às Capacidades e aos Ritmos de Aprendizagem das Crianças e dos Alunos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Currículo adequado às características dos alunos** (+-) **Diferenciação pedagógica** (não foi referido)	Com a finalidade de adequar as **atividades educativas** aos **ritmos de aprendizagem das crianças e alunos**, os departamentos curriculares, os grupos de recrutamento e os conselhos de turma consideram, na sua atuação pedagógica, o **diagnóstico das dificuldades e das potencialidades** dos alunos, bem como **outras informações** relativas ao seu percurso (pp.5-6).	RAE-P1
		Adequação das Respostas Educativas às Crianças e aos Alunos com Necessidades Educativas Especiais **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Apoio aos alunos com necessidades educativas especiais** (+) **Taxa de sucesso** (não foi referido) **Ponto Forte** (práticas inclusivas transversais a toda a comunidade escolar)	A **inclusão e o sucesso** das **crianças e alunos com necessidades educativas especiais**, abrangendo os da unidade de apoio especializado para a educação de alunos com **multideficiência** e **surdocegueira**, são assumidos em **ações e/ou atividades pedagógicas,** sendo objeto de regular avaliação. Através do **trabalho articulado** e/ou concertado de uma **equipa multidisciplinar**, composta, (...) por professores de educação especial, docentes titulares de grupo/turma, diretores de turma, assistentes operacionais, terapeutas e o psicólogo, são promovidas **respostas ajustadas às especificidades das crianças e alunos**, como apoios pedagógicos personalizados, contextos reais de aprendizagem, como por exemplo, a **Horta pedagógica**, **terapias**, **adequações curriculares** e **currículos específicos individuais** (p.6). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** As **práticas inclusivas transversais a toda a comunidade escolar** e a diversidade de respostas educativas diferenciadas aos alunos com necessidades educativas especiais, com impacto nas suas aprendizagens e no seu bem-estar (p.9).	RAE-P1
		Exigência e Incentivo à Melhoria de Desempenhos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Iniciativas que valorizam as potencialidades dos alunos** (+-)	Os departamentos curriculares, os grupos de recrutamento e os conselhos de turma consideram, na sua **atuação pedagógica,** o **diagnóstico** das **dificuldades e das potencialidades dos alunos**, bem como **outras informações** relativas ao seu percurso. Contudo, e pese embora a intencionalidade dos procedimentos, ainda **não é manifesto o impacto positivo nos resultados académicos** (pp.5-6).	RAE-P1
		Metodologias Ativas e Experimentais no Ensino e nas Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Atividades práticas e experimentais**: várias atividades (+-) **Área de Melhoria** (desenvolvimento das metodologias ativas, das práticas laboratoriais e das atividades experimentais)	O Agrupamento dispõe de **espaços e equipamentos laboratoriais** facilitadores do desenvolvimento **experimental das ciências**, como a **Sala de experiências** nas escolas básicas com **1º ciclo**, o **Clube de ciência**, o programa da **escola virtual**, as **tecnologias de informação e comunicação** (TIC) e os **quadros interativos**. Afigura-se necessário potenciar ainda mais os recursos existentes, bem como generalizar e **consolidar as metodologias experimentais e ativas** nas práticas docentes, (...) determinantes na promoção do trabalho de pesquisa, da autonomia e do espírito crítico e científico dos alunos e, consequentemente, da **qualidade das aprendizagens** (p.6). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC): O desenvolvimento das metodologias ativas, das práticas laboratoriais e das atividades experimentais**, potenciadoras do trabalho autónomo, do gosto pela curiosidade e pesquisa, bem como do espírito crítico e científico (p.10).	RAE-P1
		Valorização da Dimensão Artística **(AE)** Inclusão **(LS)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)**	**Dimensão artística e estética:** várias e oferta de escola no 8º ano de música (+) **Erasmus+** (+)	Importante para a formação integral a **dimensão artística** é valorizada nos diferentes ciclos e níveis de educação e ensino. São disso exemplo, **alguns projetos,** como o **Erasmus+**, **atividades e clubes** da **dança**, de **teatro**, de **música** e **Origami,** a **exposição dos trabalhos** dos alunos e o **concurso de flauta**, bem como participação em **eventos**, alguns deles **alargados à comunidade educativa**. Atendendo à existência de um número significativo de **bandas filarmónicas na região**, o Agrupamento tem como **oferta de escola,** no **8º ano**, a **disciplina de música** (p.6).	RAE-P1
		Rendibilização dos Recursos Educativos e do Tempo Dedicado às Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Motivação para as aprendizagens**: (não foi referido) **Atividades das bibliotecas escolares** (+)	As **bibliotecas escolares** constituem um recurso pedagógico e didático, **apoiando o processo de ensino e de aprendizagem** através de iniciativas contempladas no plano anual, da **promoção da escrita**, da **literacia digital** e da **leitura**, neste último caso, com o envolvimento dos **pais e encarregados de educação**, da **comemoração** de **efemérides** e da **inclusão socioeducativa** (todos juntos podemos ler), mas também como **espaços de trabalho de grupo** e de **pesquisa dos alunos**, em articulação com alguns dos departamentos curriculares e grupos de recrutamento (p.6).	RAE-P1
		Acompanhamento e Supervisão da Prática Letiva **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Supervisão da prática letiva** (+-) **Área de Melhoria** (implementação de mecanismos de supervisão da prática letiva)	O **acompanhamento e a supervisão da prática letiva** são realizados no âmbito das **reuniões de departamento curricular** e de **grupos de recrutamento,** (...) orientados para a verificação do **cumprimento do currículo**, das **planificações** e da **análise** em torno das estratégias desenvolvidas e dos **resultados alcançados**. **Desde o ano letivo de 2013-2014** está a ser implementado o **projeto Partilhar para melhorar,** cujo objetivo tem sido a **supervisão colaborativa**, tendo como objetivo a **partilha de práticas em contexto de sala de aula**. Todavia a **observação da prática letiva em sala de aula**, enquanto dispositivo de autorregulação e de formação entre pares, com impacto no desenvolvimento profissional e na inovação de práticas pedagógicas, ainda **não constitui um procedimento intencional** e de caráter **sistemático** (p.6). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC): A implementação de mecanismos de supervisão da prática letiva** em sala de aula que fomente a formação entre pares, com impacto no desenvolvimento profissional e na inovação de práticas pedagógico-didáticas (p.10).	RAE-P1

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Monitorização e Avaliação do Ensino e das Aprendizagens**	Diversificação das Formas de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Tipos de avaliação** (avaliação diagnóstica)	A **avaliação das aprendizagens dos alunos** é realizada com base em **critérios** definidos em sede de departamentos curriculares e grupos de recrutamento, constituindo-se como referentes das **diferentes modalidades de avaliação**. A **avaliação diagnóstica**, realizada preferencialmente no **início de cada ano letivo**, permite **definir as estratégias de superação das dificuldades** e **potenciar a aprendizagem dos alunos** que revelam **capacidades excecionais de aprendizagem**. Registe-se que, no caso dos docentes dos **1º e 2º ciclos**, com a intenção de garantir a sua fiabilidade, a **avaliação diagnóstica** é construída em colaboração com os docentes dos anos imediatamente anteriores. Como forma de envolver os alunos no processo avaliativo, são promovidas a autoavaliação e a heteroavaliação (p.7).	RAE-P1
		Aferição dos Critérios e dos Instrumentos de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Critérios de avaliação** (não foi referido) Utilização da caderneta escolar para o acompanhamento do desempenho dos alunos. **Aferição curricular** (não foi referido)	A disponibilidade do **diretor de turma** e a qualidade da informação prestada, através de diferentes formas, nomeadamente da **caderneta escolar**, no caso do ensino básico, permitem aos **encarregados de educação** um melhor **acompanhamento do desempenho dos seus educandos** e, consequentemente, um maior envolvimento no processo educativo (p.7).	RAE-P1
		Monitorização Interna do Desenvolvimento do Currículo **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Formas de monitorização** (diversos momentos; planos de trabalho dos grupos/turmas e nas planificações; divulgação em plataforma digital) **Taxas de sucesso** dos **alunos com dificuldades de aprendizagem** (não foi referido)	A **monitorização do ensino e da aprendizagem** é realizada em **diversos momentos** e no âmbito da ação dos diversos órgãos de direção, administração e gestão e das diferentes estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, incluindo a **equipa TEIP**. Encontra-se particularmente **focada nos planos de trabalho dos grupos/turmas** e nas **planificações**, sem contudo ser evidente a **eficácia das medidas de promoção do sucesso escolar** adotadas para a melhoria das aprendizagens (p.7). Apesar da existência de **sumários eletrónicos**, não há evidências de que os mesmos se constituam como mais um instrumento potenciador de monitorização do cumprimento do currículo (p.7). Pela sua importância no processo de ensino e de aprendizagem, são **divulgados** quer em **plataforma digital** (...), quer através dos **professores titulares de turma** e **diretores de turma** aos seus alunos e encarregados de educação (p.6).	RAE-P1
		Eficácia das Medidas de Promoção do Sucesso Escolar **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Projetos/medidas de apoio ao sucesso:** várias (+) **Diversidade da oferta educativa e formativa** (+)	As **medidas de promoção do sucesso escolar** corporizam-se nas **assessorias**, no **apoio educativo individualizado** dentro e fora da sala de aula, na organização das **turmas** de acordo com a **metodologia Fénix**, nas **tutorias pedagógicas** e nas **sessões mais sucesso** (**CA+** - Consolido e aprendo mais). Porém, estas respostas carecem de mecanismos de **monitorização estruturados** para aferir o seu impacto na melhoria das aprendizagens e dos resultados, mas também para reorientar percursos educativos e reformular metodologias e estratégias pedagógico-didáticas (p.7). A **diversidade da oferta educativa e formativa**, (...) contribuem para que o **abandono escolar** não seja um problema no ensino básico e secundário (p.7).	RAE-P1
		Prevenção da Desistência e do Abandono **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Formas de controlo dos alunos em situações de risco** (várias ações) **Abandono escolar:** ensino regular (-)* * Abandono escolar residual; ensino profissional (+)* *Abandono escolar elevado **Projetos de apoio:** GAAF e outros (+) e **SPO** (não foi referido)	A diversidade da **oferta educativa** e formativa, a **adoção de medidas e ações** em colaboração com **diferentes parceiros, estruturas e entidades**, como sejam os diretores de turma, os professores, o GAAF e a comissão de proteção de crianças e jovens, entre outros, contribuem para que o **abandono escolar não seja um problema no ensino básico e secundário**. Porém, nos **cursos profissionais** a taxa de **desistência é significativa**, o que requer a atenção dos responsáveis n a identificação das fragilidades de modo a serem desencadeadas as estratégias de melhoria (p.7).	RAE-P1

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
LIDERANÇA E GESTÃO	**Liderança**	Visão Estratégica do Diretor **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Fomento do Sentido de Pertença e de Identificação com a Escola **(AE)** Capacidade de Planear e de Estabelecer Metas e Objetivos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Projeto educativo** (+)**:** Lema (não foi referido), visão e missão (não foi referido) **Metas do PE** (+) **Regulamento Interno** (não foi referido) **Ponto Forte** (direção dialogante e promotora de uma relação de confiança entre todos)	O **projeto educativo** define os **objetivos**, as **metas**, as **áreas prioritárias de intervenção** e as **propostas de ação de melhoria**. A **afixação em placard**, (...) dos **eixos de intervenção do plano de melhoria, atividades e clubes** em que as crianças e alunos se envolvem, constitui-se como uma iniciativa assumidamente orientada para a **divulgação do serviço prestado** e, simultaneamente, para reforço e coesão da comunidade educativa (p.7). A **direção**, consciente dos resultados escolares dos alunos, **aposta na participação dos encarregados de educação** na vida do Agrupamento, na **formação contínua** dos docentes e na **gestão criteriosa de recursos**, no sentido de assegurar condições favoráveis ao desenvolvimento de metodologias facilitadoras do processo de ensino e de aprendizagem (pp.7-8). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** A **direção dialogante e promotora de uma relação de confiança entre todos**, o que tem contribuído para a prevenção e gestão de conflitos e para fomentar o sentido de pertença e de identidade (p.9).	RAE-P1
		Valorização das Lideranças Intermédias **(AE)** e **(LS)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Lideranças intermédias** (+) Organização e orientação das atividades (projeto TEIP; cursos profissionais)	As **lideranças intermédias** são apoiadas e valorizadas e constituem um **recurso importante na organização e orientação das atividades** a desenvolver, designadamente no âmbito do **projeto TEIP** e dos **cursos profissionais,** mas também na **responsabilização dos pais** e encarregados de educação no acompanhamento dos seus educandos, papel bem assumido pelos diretores de turma (p.8).	RAE-P1
		Desenvolvimento de Projetos, Parcerias e Soluções Inovadoras **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Parcerias e protocolos:** entidades, empresas e câmara municipal (+) **Programa Erasmus+** (não foi referido) Projeto férias divertidas **Ponto Forte** (parcerias estabelecidas com diversas entidades)	Os **protocolos e as parcerias** celebrados com **diferentes entidades e empresas**, com destaque para a **Câmara Municipal** XXXXX, revelam-se **fundamentais** para o **serviço educativo prestado**, (...) para a operacionalização de algumas atividades do plano anual e do **projeto Férias divertidas**, que consiste, (...) na **ocupação das crianças e alunos** com atividades lúdicas e visitas de estudo, nos **períodos de interrupção letiva** (p.8). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** As **parcerias estabelecidas com diversas entidades**, que contribuem para dar resposta adequada às necessidades educativas de crianças e alunos, com destaque para as que têm permitido a formação em contexto de trabalho e a prática simulada (p.10).	RAE-P1
		Motivação das Pessoas e Gestão de Conflitos **(AE)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Motivar e Desenvolver Outros Funcionários **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Motivação das pessoas** (não foi referido) **Clima educativo** (aberto e dialogante)	A direção fomenta um **clima aberto e dialogante**, promovendo uma relação de confiança entre todos, o que tem **contribuído para a prevenção e gestão de conflitos** e para fomentar o sentido de pertença e de identidade (p.8).	RAE-P1
		Mobilização dos Recursos da Comunidade Educativa **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Abertura à comunidade** (+) **Mobilização de recursos** (+) **Projetos com a comunidade** (não foi referido) **Ponto Forte** (gestão adequada dos equipamentos e recursos)	Os **protocolos e as parcerias** celebrados com diferentes entidades e empresas, com destaque para a Câmara Municipal XXXXX, revelam-se fundamentais para o serviço educativo prestado (p.8). O Agrupamento apresenta, globalmente, **condições favoráveis à consecução de objetivos educativos,** em particular no que concerne às instalações e ao apetrechamento de salas específicas. É manifesta a **distribuição equitativa dos equipamentos e dos recursos** pelos vários estabelecimentos de ensino. Os espaços são agradáveis e evidenciam práticas de higiene e limpeza (p.8). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** A **gestão adequada dos equipamentos e recursos**, que garantem a equidade no acesso aos bens e serviços educativos por parte de todas as escolas do Agrupamento (p.10).	RAE-P1

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
LIDERANÇA E GESTÃO	**Gestão**	Critérios e Práticas de Organização e Afetação dos Recursos **(AE)** Gestão Estratégica dos Recursos: Humanos; Materiais; Financeiros **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Distribuição de serviço** (não foi referido) **Formação de equipas pedagógicas** (não foi referido)		RAE-P1
		Critérios de Constituição dos Grupos e das Turmas, de Elaboração de Horários e de Distribuição de Serviço **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Critérios de formação de turmas e horários** (equidade e justiça) **Trabalho colaborativo e integração de crianças e alunos** (não foi referido)	A **constituição de turmas** e a **elaboração dos horários**, constantes dos documentos estruturantes, são apreciadas em **conselho geral** (CG) e merecem o **acordo dos alunos e pais e encarregados de educação**, que consideram haver **equidade e justiça** na sua organização (p.8).	RAE-P1
		Avaliação do Desempenho e Gestão das Competências dos Trabalhadores **(AE)** Competências de Coaching do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Competências do pessoal docente** (não foi referido) **Competências do pessoal não docente** (não foi referido) Afetação e otimização dos recursos humanos	A **gestão dos recursos humanos** revela-se **adequada**, registando-se evidências de **afetação e otimização** segundo **critérios** relacionados com o **perfil profissional e formativo** e com a **disponibilidade dos trabalhadores**, em coerência com os objetivos e prioridades organizacionais (p.8).	RAE-P1
		Promoção do Desenvolvimento Profissional **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Desenvolvimento Profissional/Plano de Formação **(LS)** Desenvolvimento de Outros Líderes **(LS)**	**Formação contínua** (+): plano de formação para as necessidades; microrrede de escolas TEIP **Áreas prioritárias** para o pessoal docente e não docente (não foi referido) **Temas em falta** (não foi referido)	O **plano de formação** do **pessoal docente e não docente** está direcionado para responder às **necessidades diagnosticadas**. Numa lógica de cooperação e na **procura de iniciativas inovadoras** para as **debilidades identificadas**, o Agrupamento integrou uma **microrrede de escolas TEIP**, geograficamente próximas, que partilham práticas e buscam **soluções conjuntas para problemáticas semelhantes.** Com base em recursos internos dos diferentes agrupamentos envolvidos e em colaboração com o Centro de Formação XXXXX têm sido proporcionadas **ações de formação** que **valorizam a prática letiva**, a **supervisão colaborativa** e a **partilha de boas práticas**. Esta é uma **aposta** que tem merecido a adesão de um número significativo de docentes (p.8).	RAE-P1
		Eficácia dos Circuitos de Informação e Comunicação Interna e Externa **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Comunicação interna e externa** (+)	Nos **circuitos de comunicação** privilegiam-se, entre outros, o uso do **correio eletrónico**, a **página do Agrupamento** e a **plataforma digital Office 365**, esta amplamente **utilizada para troca de informação** entre a direção os docentes, não docentes, alunos e encarregados de educação, **prática** que se tem revelado **eficaz** (p.8).	RAE-P1

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
LIDERANÇA E GESTÃO	**Autoavaliação e Melhoria**	Coerência entre a Autoavaliação e a Ação para a Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Ações de melhoria** (+-) Priorização de áreas críticas **Auscultação dos alunos** no processo de ensino e aprendizagem (não foi referido)	Existe o **propósito** de, em função do diagnóstico realizado, **dar resposta aos problemas detetados**, responder aos objetivos estabelecidos no projeto educativo e operacionalizar as prioridades definidas, tendo sido concebidas e implementadas, para o efeito, **ações de melhoria** (p.9). Presentemente, e em consequência das **fragilidades diagnosticadas,** a equipa tem **priorizado algumas áreas críticas**, (...) os apoios educativos, com a intencionalidade de **avaliar** a sua **eficácia nas aprendizagens e resultados escolares**. Por ser recente esta intenção, **ainda não há dados que permitam inferir conclusões** (p.9). No entanto, estas afiguram-se ainda limitadas, não estando por isso garantida a existência de um **procedimento global e sistemático de autoavaliação** que propicie a construção de planos de melhoria mais abrangentes e sustentados, focados nas fragilidades identificadas e devidamente monitorizados, com impacto no planeamento, na organização e nas práticas profissionais (p.9).	RAE-P1
		Utilização dos Resultados da Avaliação Externa na Elaboração dos Planos de Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Processo de autoavaliação**: relatórios do GEMA dos resultados escolares e estudo comparativo (+) **Práticas de autoavaliação efetivas** (não foi referido) **Reflexo da avaliação externa no processo de autoavaliação** (não foi referido)	O trabalho desenvolvido pelo **Gabinete de Estudos, Monitorização e Avaliação** (GEMA) tem consistido na **elaboração de relatórios** sobre os **resultados escolares dos alunos por disciplina, turma e ano** de escolaridade. No ano letivo **2014-2015**, o **relatório final incluía**, também, um **estudo comparativo** entre os **resultados** da avaliação externa e interna (p.9).	RAE-P1
		Envolvimento e Participação da Comunidade Educativa na Autoavaliação **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Participação da comunidade educativa** (+)	Procedeu, (...) à aplicação de **questionários de satisfação** aos elementos da **comunidade escolar**, bem como à **recolha e análise dos relatórios** e **atas** das **estruturas intermédias**. Um dos objetivos deste procedimento consistiu em **fazer o diagnóstico** dos **pontos fracos e fortes**, proporcionando, não só a **reformulação do projeto educativo**, como a **definição de áreas prioritárias de intervenção** e indicações de melhoria para o projeto TEIP (p.9).	RAE-P1
		Continuidade e abrangência da Autoavaliação **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)**	**Processo de autoavaliação** (+-) **Reflexão sobre os dados** (ações para superar) **Área de Melhoria** (monitorização das medidas de promoção do sucesso escolar)	Os **dados** apresentados no **relatório** (GEMA), sob propostas de **ações para superar** as dificuldades diagnosticadas, são do conhecimento dos órgãos e estruturas de coordenação educativa e de supervisão pedagógica que as apreciam e refletem na **tomada de decisões pedagógicas e organizacionais**, nomeadamente a nível das **estratégias e atividades a desenvolver**. Todavia, não são, ainda, evidentes impactos generalizados na qualidade das aprendizagens e no sucesso académico dos alunos (p.9). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC): A monitorização das medidas de promoção do sucesso escolar**, de forma a conhecer o seu impacto na qualidade das aprendizagens garantindo um percurso educativo que contrarie o insucesso dos alunos (p.10).	RAE-P1
		Impacto da Autoavaliação no Planeamento, na Organização e nas Práticas Profissionais **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Projeto de autoavaliação:** GEMA (+) **Área de Melhoria** (consolidação do processo de autoavaliação)	O Agrupamento tem desenvolvido **práticas de autoavaliação** realizadas pelo **Gabinete de Estudos, Monitorização e Avaliação** (GEMA). Este gabinete foi constituído no presente ano letivo e resultou da **fusão de duas equipas** existentes anteriormente: o **Gabinete de Estudos e Avaliação** e a **Equipa de Monitorização**, a quem competia, respetivamente, a responsabilidade pela **autoavaliação do Agrupamento** e pela **monitorização dos processos educativos** (p.8). (...) Salienta-se a necessidade de **continuar a aprofundar o processo de autoavaliação**, assumindo-o como instrumento estratégico para o aumento da qualidade do ensino e das aprendizagens com reflexos na melhoria dos resultados escolares, contribuindo, dessa forma, para a superação da fragilidade identificada no anterior ciclo de avaliação externa (p.9). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC): A consolidação do processo de autoavaliação** que propicie a construção de planos de melhoria abrangentes e sustentados, com impacto no planeamento, na organização e nas práticas profissionais (p.10).	RAE-P1

LEGENDA: Modelo da IGEC da Avaliação Externa (AE); Liderança de Sistemas (LS); Pontos Fortes (PF) da **Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação e Ciência (AE - IGEC); Áreas de Melhoria (AM)** da **Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação e Ciência (AE - IGEC); Referência em Subcategorais Diferentes (RSD); Não foi Referido (NR); Expressão Retirada do Contexto (XXXXX)**.

Fonte: Própria

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016 - AE P2

AE - IGEC: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom**

AE: Região: **Sul**; Escolas: **5**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **126**; Alunos: **2590**; Professores: **227**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **77**; Escola **TEIP**.

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
RESULTADOS	Resultados Académicos	Evolução dos Resultados Internos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Taxas de conclusão**: 1º ciclo (+); 6º, 9º e 12º anos (-) **Taxas de sucesso**: cursos CEF (45% - 94%) (+-); cursos EFA básico 13% e secundário 77% (-); cursos vocacionais: 2º ciclo 78% e 3º ciclo 65% (+-); cursos profissionais (9% - 60%)	No **ano letivo de 2013-2014**, é de destacar o trabalho desenvolvido no **1º ciclo**, (...) a **taxa de conclusão**, **acima dos valores esperados**, (...). As **taxas de conclusão** nos **6º, 9º e 12º anos** (...) estão **aquém dos valores esperados** (p.3). No que respeita às outras **ofertas formativas**, as **taxas de sucesso** dos **cursos de educação e formação de jovens** (CEF), nos últimos três anos letivos, oscilam entre **45% e 94%**. Nos **dois cursos vocacionais**, no ano letivo de **2014-2015**, foram de **78% (2º ciclo)** e de **65% (3º ciclo)**. Os **índices de sucesso** dos **cursos de educação e formação de adultos** (EFA), de nível **básico** e de nível **secundário**, (...) **são mais baixos**, oscilando **entre 13% e 77%**. Os **seis cursos profissionais**, cujos ciclos de formação foram concluídos naquele período, apresentam **taxas de conclusão** também **baixas (43%, 17%, 9%, 60%, 37% e 20%)** (p.3).	RAE-P2
		Evolução dos Resultados Externos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Resultados exames nacionais (2013/2014)**: **Português**: 1º ciclo (+); 2º ciclo (+); 3º ciclo (+); secundário (=) **Matemática**: 1º ciclo (+); 2º ciclo (=); 3º ciclo (-); secundário (-) **História A**: secundário (+)	No **ano letivo de 2013-2014**, é de destacar o trabalho desenvolvido no **1º ciclo**, (...) tanto na **avaliação externa** como na taxa de conclusão, **acima dos valores esperados** (...). No mesmo sentido, sublinham-se os resultados obtidos na **avaliação externa** a **português** nos **6º e 9º anos** de escolaridade e a **história** no **12º ano**, também **acima do esperado** e **em linha** a **matemática** no **6º ano** e a **português** no **12º ano**. Contudo, (...) os resultados na **avaliação externa** a **matemática** nos **9º e 12º anos** estão **aquém dos valores esperados** (p.3).	RAE-P2
		Qualidade do Sucesso **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor**(LS)**	**Diferenciação Pedagógica**: pré-escolar e 1º ciclo (+); restantes ciclos (não foi referido) **Implementação de medidas de promoção do sucesso** (não foi referido) **Análise dos resultados escolares (=)** Observatório de qualidade **Área de Melhoria** (generalização de práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula) **Área de Melhoria** (análise e reflexão dos fatores determinantes do insucesso intrínsecos)	O trabalho realizado na **educação pré-escolar**, no âmbito da avaliação do percurso individual de cada criança, permite **conhecer a sua evolução** (...). Efetivamente, é reconhecido que a ação educativa tem criado condições para **ultrapassar as necessidades** que os grupos apresentam, (...) têm contribuído alguns **projetos transversais** em interação com o **1º ciclo** e a participação das famílias (p.3). O Agrupamento promove a **análise** e a **reflexão generalizada** dos **resultados académicos**, assente nos dados sistematizados pelo **Observatório da Qualidade**, com vista à **redefinição de estratégias e à sua melhoria**. Esta reflexão está mais centrada nos fatores **determinantes do insucesso extrínsecos** aos processos de ensino e de aprendizagem, remetendo, (...) para o contexto envolvente e para as dificuldades no acompanhamento por parte dos encarregados de educação, o que dificulta a conceção de ações de melhoria mais eficazes (p.3). O Agrupamento apresenta **valores** das **variáveis de contexto desfavoráveis.** Os resultados observados no **ano letivo de 2013-2014** situam-se **globalmente em linha** com os valores esperados, o que mostra a **tendência de melhoria** decorrente da ação educativa e de maior sustentabilidade (p.3). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC): Generalização de práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula**, nos ensinos básico e secundário, com a utilização de estratégias diversificadas, de modo a promover o sucesso dos alunos (p.12). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC): Análise e reflexão** centradas nos **fatores determinantes do insucesso intrínsecos** aos processos de ensino e de aprendizagem, de forma a permitir a conceção de ações de melhoria mais eficazes (p.12).	RAE-P2
		Abandono e Desistência **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	Taxa de **abandono escolar** (+-) Em 2014-2015: 1º ciclo (0,6%); 2º ciclo (7,4%); 3º ciclo (5,9%); secundário (9,7%)	No **triénio** de **2012-2013 a 2014-2015**, entre o primeiro e o último ano letivo, verificou-se um **ligeiro aumento** da **taxa de abandono escolar** no **1º ciclo**, mas significativo no **2º ciclo** e no ensino **secundário**, cujos valores, em **2014-2015**, foram **0,6%**, **7,4%** e **9,7%**, respetivamente. As **taxas** mostram uma diminuição acentuada no **3º ciclo**, sendo no último ano letivo de **5,9%** (p.3).	RAE-P2

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
RESULTADOS	Resultados Sociais	Participação na Vida da Escola e Assunção de Responsabilidades **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Participação dos alunos na escola**: assembleias de delegados (**+-**) **Associação de estudantes** (atividades lúdicas e educativas) **Projetos** (desporto escolar e de solidariedade). **Programa de promoção e educação para a saúde** (articulação com a ACES local, atividades e projetos) **Ponto Forte** (implementação de diferentes modalidades de Desporto Escolar e organização de eventos desportivos)	A **participação dos alunos na vida escolar** (...) **assembleias de delegados de turma** na escola-sede e de **atividades lúdicas e educativas** na forma de palestras, (...) sobre violência e bullying, pela **associação de estudantes**, tem potenciado a assunção de responsabilidades e o desenvolvimento do sentido crítico. Porém, **este envolvimento não está generalizado no Agrupamento**, pelo que urge promover mais **atividades da iniciativa dos alunos** e reforçar a sua participação nas já existentes, principalmente de cariz social e solidário, para fomentar, ainda mais, a sua autonomia, criatividade e responsabilidade (p.3). A oferta de diferentes modalidades de **Desporto Escolar**, como voleibol, atletismo, futsal e basquetebol, tanto masculino como feminino e de diferentes escalões, contribui para a valorização do currículo e para a formação pessoal e social dos alunos. A **organização de eventos desportivos**, como o corta mato concelhio, pelos alunos do curso de Técnico de Apoio à Gestão Desportiva promove o espírito competitivo, o trabalho de equipa e os sentimentos de pertença e de identificação com a escola (p.4). O **Programa de Apoio à Promoção e Educação para a Saúde**, em articulação com a **Unidade de Cuidados na Comunidade do Agrupamento de Centros de Saúde** (ACES) XXXXX, abrange crianças e alunos e, em algumas atividades, como **rastreios visuais** e **recolhas de sangue**, envolve os alunos do **curso vocacional** de **Ação Educativa**. As **temáticas** abordadas são relevantes para a **prevenção de comportamentos de risco** e para a **divulgação de hábitos e de estilos de vida saudáveis**, como o demonstram os **projetos Sexualidade.nós** e **Espaço Saúde.nós** e as sessões de esclarecimento sobre a diabetes, as infeções sexualmente transmissíveis e os métodos contracetivos (p.4). **PONTO FORTE (AE - IGEC): Implementação de diferentes modalidades de Desporto Escolar e organização de eventos desportivos** que contribuem para a valorização do currículo e para a formação pessoal e social dos alunos e promovem os sentimentos de pertença e de identificação com a escola (p.12).	RAE-P2
		Cumprimento das Regras e Disciplina **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Controlo da indisciplina** (GMC): algumas repercussões positivas (**+-**) **Prevenção de comportamentos menos adequados** (divulgação e conhecimento das normas de conduta)	A atuação célere dos **Gabinetes de Mediação de Conflitos** (GMC), no que respeita à **ordem de saída dos alunos da sala de aula**, tem tido **algumas repercussões positivas** na dissuasão de comportamentos que perturbam as aprendizagens. Contudo, importa realizar a análise e a reflexão que possibilitem a padronização das ocorrências de indisciplina mais frequentes, de modo a permitir o **planeamento de ações de melhoria** para uma intervenção ainda mais eficaz (p.4).	RAE-P2
		Formas de Solidariedade **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Projetos** de **solidariedade** e de **cidadania** (várias ações e projetos)	Os **alunos** são **envolvidos** em alguns **projetos de solidariedade**, que promovem o desenvolvimento cívico, (...) a recolha de alimentos e roupas e os cabazes de Natal destinados a famílias mais carenciadas (p.4). É de salientar o trabalho liderado pelo **Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família** focalizado no desenvolvimento de **competências pessoais e sociais**, na formação parental no agregado familiar e nas visitas domiciliárias, em **colaboração** com a **Comissão de Proteção de Crianças e Jovens,** para a resolução e prevenção de situações de risco de integração social e escolar. No mesmo sentido, tem sido realizado o **acompanhamento a alunos do 3º ciclo**, (...) nas suas competências cognitivas e comportamentais, pelo **Programa Empresários pela Inclusão Social** (EPIS). Estas ações e outras no âmbito das **disciplinas de educação para a cidadania** e de **formação cívica** têm (...) contribuído para favorecer um **ambiente calmo e de respeito**, propiciador das aprendizagens (p.4).	RAE-P2
		Impacto da Escolaridade no Percurso dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Clima educativo** (não foi referido) **Seguimento dos alunos após a conclusão dos estudos** (**-**)	Não está implementado um **procedimento formal de seguimento dos alunos**, o que reduz o conhecimento sobre o **impacto das aprendizagens**, de forma a refletir e a desenvolver estratégias para melhorar a prestação do serviço educativo. Este acompanhamento poderá ser estendido, (...) aos **cursos profissionais**, (...) para conhecer com rigor as respetivas **taxas de empregabilidade** e contribuir para uma melhor articulação entre os estabelecimentos de ensino do concelho, no que se refere às **ofertas formativas qualificantes** (p.4).	RAE-P2

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
RESULTADOS	Reconhecimento da Comunidade	Grau de Satisfação da Comunidade Educativa **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Questionários à comunidade educativa** Apreciação global elevada (+)	Em resposta aos questionários aplicados à comunidade educativa, a **satisfação de alunos, encarregados de educação e trabalhadores**, expressa no predomínio dos **níveis** de **concordância** e de **concordância total**, mostra **médias globais** relativamente **elevadas**, (...) no que se refere aos pais das crianças (...) da educação **pré-escolar**, aos alunos do **1º ciclo** e aos **docentes**. Nos itens "**Gosto desta escola/Gosto de trabalhar nesta escola/Gosto que o meu filho ande nesta escola/Gosto que o meu filho frequente este JI**", os níveis de satisfação **são mais elevados**, sendo o destaque também dos alunos do **1º ciclo** e dos pais das crianças que frequentam a educação **pré-escolar** (p.4).	RAE-P2
		Formas de Valorização dos Sucessos dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Quadros de valor, mérito e excelência** (desempenhos escolares e comportamentos meritórios)	A **valorização** dos melhores **desempenhos escolares** e **comportamentos meritórios dos alunos** é realizada através dos **quadros de valor e excelência**, cujos diplomas são entregues em **cerimónia aberta à comunidade educativa**. Salienta-se também a iniciativa anual **Vamos Premiar a Excelência**, que oferece uma visita/passeio cultural aos **dois melhores alunos de cada turma** e que inclui o 4º ano de escolaridade (pp.4-5).	RAE-P2
		Contributo da Escola para o Desenvolvimento da Comunidade Envolvente **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Participação na e com a comunidade local:** oferta formativa diversificada (+); clube desportivo do agrupamento e campo de férias (+); centro de qualificação do municipio (+); câmara municipal e rede de escolas de excelência (+)	A **oferta formativa diversificada** e abrangente em áreas como a ação educativa, o comércio, a gestão desportiva e programação de sistemas informáticos, a fotografia, o desenho assistido por computador e o turismo, no âmbito dos **cursos profissionais e vocacionais**, bem como dos **percursos curriculares alternativos** e dos **cursos de educação e formação de jovens e de adultos**, tem em conta os interesses dos alunos e responde, (...) às **necessidades do meio envolvente**. Os **seis cursos profissionais** (...) concluídos no triénio de 2012-2013 a 2014-2015 apresentam **taxas de empregabilidade** na área de formação que oscilam **entre 29%** (dois alunos) e **100%** (nove alunos) (p.5). O **Clube Desportivo do Agrupamento de Escolas** XXXXX, fundado em 2013, constitui-se como referência, (...) nas classes de **ginástica**, e (...) como atração social, sendo reconhecido pela comunidade envolvente, o que tem contribuído para a melhoria da imagem do Agrupamento. Esta **política de abertura à comunidade** tem também visibilidade na **disponibilização das instalações** e do **capital humano** para a organização e realização de **eventos diversos**, de índole desportiva, cultural e científica. No mesmo sentido, foi implementado o **campo de férias**, para crianças e jovens, no final do ano letivo de 2014-2015, com temáticas multidisciplinares nas áreas das ciências, das artes e do desporto com o envolvimento dos alunos do ensino secundário, como monitores (p.5). O polo do **Centro de Qualificação e Ensino Profissional do Município** XXXXX, que funciona na escola-sede, está a orientar um número significativo de adultos no reconhecimento e **validação de competências,** de **nível básico e secundário**, incentivando a valorização da escola e das aprendizagens (p.5). O Agrupamento é **reconhecido** pela **sociedade local** e pela **Câmara Municipal** XXXXX como um **parceiro** disponível e dinâmico em **projetos**, (...) com os vários agrupamentos de escolas do concelho, para a **partilha de boas práticas** em domínios como a indisciplina, a articulação vertical dos currículos e os resultados escolares. Esta atividade é realizada em paralelo com a **Rede de Escolas de Excelência** (ESCXEL) que integra autarquias, escolas e investigadores, para a troca e avaliação de experiências que **visam a construção de modelos de desenvolvimento educativo** (p.5).	RAE-P2

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	Planeamento e Articulação	Gestão Articulada do Currículo **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretorr **(LS)**	**Funcionamento** dos **departamentos curriculares e subestruturas** (+) **Planos de turma** (+-) **Articulação curricular (+-)** **Pontos Fracos** (**parcialmente superado**) **Área de Melhoria** (Formalização da articulação vertical do currículo)	As **planificações** com vista à **gestão articulada do currículo** são realizadas pelas **equipas educativas**, **grupos de recrutamento** e **departamentos curriculares**, bem como a construção de **instrumentos de avaliação** e a **preparação de projetos e atividades** (p.5). A **articulação curricular vertical** encontra-se em **início da sua implementação**, (...) no âmbito do plano plurianual de melhoria 2014-2017, como o demonstra o **plano de articulação curricular** anexo ao **projeto curricular** que integra as (...) orientações e o trabalho já realizado pelos docentes dos vários departamentos curriculares nas diferentes disciplinas, mas que ainda **não incluem** todos os níveis de educação e ensino. Importa assim formalizar as decisões respeitantes à **articulação vertical do currículo**, tendo em conta as características e as necessidades das crianças e dos alunos, integrando-as no **projeto curricular do Agrupamento** (p.5). Deste modo, foram **superados parcialmente** os **pontos fracos** referidos nas avaliações externas anteriores: "Frágil articulação vertical no âmbito da gestão curricular entre os vários níveis de educação e ensino, o que dificulta a sequencialidade das aprendizagens" e "Ausência de articulação entre as atividades de enriquecimento curricular e as áreas curriculares" (p.6). Os **planos de grupo/turma**, orientados por uma matriz comum, estruturam a informação respeitante à caracterização e à avaliação, de crianças e de alunos, e ao planeamento das atividades integradas no plano anual. Aquela informação **nem sempre é utilizada** para promover, designadamente a diferenciação pedagógica, as metodologias ativas e a aprendizagem cooperativa (p.6). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC): Formalização** das decisões respeitantes à **articulação vertical do currículo**, da educação pré-escolar ao ensino secundário, tendo em conta as características e as necessidades das crianças e dos alunos, integrando-as no projeto curricular do Agrupamento (p.12).	RAE-P2
		Contextualização do Currículo e Abertura ao Meio **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Transição entre ciclos** (pré-escolar e 1º ciclo e restantes ciclos/níveis de ensino) **Interdisciplinaridade** (+) Projeto10x10 e trabalho de projeto **Atividades na/para a comunidade** (não foi referido).	Na **preparação e a planificação da atividade letiva**, os docentes incluem a informação sobre o percurso escolar das crianças e dos alunos nos planos de grupo/turma e transmitem-na nas reuniões efetuadas (...) nas **transições entre a educação pré-escolar e o 1º ciclo** e entre os **restantes ciclos/níveis de ensin**o, com a presença do diretor de turma e de um docente da educação especial, (...) nas equipas de constituição de turmas (p.6).A **contextualização do currículo** é realizada com **atividades** e **projetos** de natureza **cultural, desportiva e científica**, que estimulam e enriquecem as aprendizagens de crianças e de alunos e **incentivam à melhoria dos seus desempenhos**, como por exemplo **E assim se faz um conto**, **Leitura Vai e Vem**, **GO! Georreferenciação** e **Geocaching e Ciência na Escola** da Fundação Ilídio Pinho, bem como diversos **clubes de Ciências**, de **Programação** e **Robótica** e de **Inglês**, entre outros (p.6). A **participação** de **alunos** e de **professores** em três edições do **Projeto 10x10** inserido no âmbito do **Descobrir – Programa Gulbenkian Educação para a Cultura e Ciência**, com a colaboração de **artistas** (pintor, escritor, ilustrador), permitiu encontrar estratégias e metodologias para o envolvimento e a participação mais ativa dos **alunos** em contexto de sala de aula, em (...) português, inglês, matemática e física e química. **A partilha destas práticas** e a sua **replicação** poderiam estimular a criatividade e o trabalho de equipa, de modo a reforçar a autonomia e o sucesso dos alunos (p.6).São de salientar (...) o **trabalho de projeto**, com **repercussões positivas** no processo de ensino e de aprendizagem, (...) nas disciplinas de expressões com temas aglutinadores (representação do espaço e o rosto humano) que envolve os **alunos desde** o **1º ciclo** ao **ensino secundário**, incluindo os do **curso profissional** de **Técnico de Fotografia**. (...) **Importa disseminar estas experiências** e **outras** que realizem uma abordagem do currículo numa perspetiva **mais interdisciplinar** através do trabalho colaborativo entre docentes, desenvolvido nos conselhos de turma, que conduza a uma melhoria das aprendizagens (p.6).	RAE-P2
		Utilização da Informação sobre o Percurso Escolar dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Continuidade pedagógica** (não foi referido). **Atividades de receção** (não foi referido) Os docentes incluem informação sobre o percurso escolar dos alunos	Os **docentes** incluem a informação sobre o percurso escolar das crianças e dos alunos nos **planos de grupo/turma** e transmitem-na nas reuniões (...) das **transições entre** a educação pré-escolar e o 1º ciclo e entre os restantes ciclos/níveis de ensino, com a presença do diretor de turma e de um docente da educação especial, (...) nas equipas de constituição de turmas (p.6).	RAE-P2
		Coerência entre Ensino e Avaliação **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	**Critérios de avaliação** (não foi referido) **Modalidades e instrumentos de avaliação**: formativa como a base da avaliação	A **articulação** das **várias modalidades de avaliação** realiza-se com base na **formativa** (...) utilização de **matrizes de testes** e pela aplicação dos **critérios gerais e específicos**, permitindo o reajustamento da planificação para uma melhor regulação do ensino (p.6). São de salientar alguns exemplos de **trabalho de projeto** (p.6).	RAE-P2
		Trabalho Cooperativo Entre os Docentes **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Trabalho colaborativo** (não foi referido)		RAE-P2

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	Práticas de Ensino	Adequação das Atividades Educativas e do Ensino às Capacidades e aos Ritmos de Aprendizagem das Crianças e dos Alunos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Currículo adequado às características dos alunos** (+) **Diferenciação pedagógica** (+-)	Os **docentes** procuram **adequar** as **atividades educativas** às **capacidades** e aos **ritmos de aprendizagem das crianças e dos alunos**, tendo em conta as características dos grupos e das turmas, indicadas nos respetivos planos. (...) São **propostas medidas de promoção do sucesso** para os **alunos** com **dificuldades de aprendizagem**. É ainda **limitado o recurso** a **práticas de diferenciação pedagógica** em **sala de aula**, nos ensinos **básico** e **secundário**, com a utilização de estratégias diversificadas, recorrendo, (...) à aprendizagem cooperativa e às metodologias ativas, de modo a **promover o sucesso dos alunos**, não apenas dos que apresentam dificuldades de aprendizagem, como também dos que têm desempenhos de excelência (p.6).	RAE-P2
		Adequação das Respostas Educativas às Crianças e aos Alunos com Necessidades Educativas Especiais **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Apoio aos alunos com necessidades educativas especiais** (+) **Taxa de sucesso:** entre 70% e 92% (+) **Ponto Forte** (trabalho dos profissionais da educação especial e dos serviços técnico-pedagógicos)	É de salientar o **trabalho de referência** desenvolvido pelos profissionais da **educação especial** e dos **serviços técnico-pedagógicos** com o envolvimento dos **docentes titulares/diretores de turma**, no apoio às aprendizagens e à integração dos **alunos com necessidades educativas especiais**. A **eficácia das medidas** implementadas decorre do **trabalho em rede** com as **famílias** e com os **parceiros da comunidade**, (...) **centros de saúde** XXXXX e a **Cooperativa de Educação e Reabilitação dos Cidadãos Inadaptados** XXXXX. No último triénio, as **taxas de sucesso dos alunos** com **necessidades educativas especiais** mostram uma evolução muito significativa nos três ciclos do ensino básico, com valores entre **70%** e **92%** (pp.6-7). **PONTO FORTE (AE - IGEC): Trabalho de referência** desenvolvido em rede pelos **profissionais da educação especial** e dos **serviços técnico-pedagógicos**, com o envolvimento dos docentes, das famílias e dos parceiros da comunidade, de apoio às aprendizagens e à integração dos alunos com necessidades educativas especiais (p.12).	RAE-P2
		Exigência e Incentivo à Melhoria de Desempenhos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Iniciativas que valorizam as potencialidades dos alunos** (+)	As **potencialidades** (...) das **crianças e alunos** são **valorizadas** através da **exposição** dos seus **trabalhos** e da **participação em diversos concursos** (...) as Olimpíadas Portuguesas da Matemática, da Física e do Ambiente, (...) os **dois grupos de teatro**, com atuações no final do ano letivo na sala de **espetáculos** Recreios XXXXX, e o **jornal** da Escola Básica XXXXX. Destaca-se o **Projeto Antologia** que **envolve a comunidade educativa** na produção e **publicação de um livro** (e_moções) com os melhores trabalhos de crianças e de alunos (prosa, poesia, desenho, fotografia e pintura) (p.7).	RAE-P2
		Metodologias Ativas e Experimentais no Ensino e nas Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Atividades práticas e experimentais**: várias atividades (+)	A **curiosidade científica** é estimulada na educação **pré-escolar** com a promoção da descoberta, (...) no âmbito da área de conhecimento do mundo e em **atividades** ligadas ao Dia Mundial da Cultura Científica e da Árvore. No mesmo sentido, nos **outros níveis de ensino** realizam-se o **Laboratório Aberto** integrado na **Feira de Educação e Formação**, o **Ateliê de Experiências Divertidas e Interativas,** (...) **visitas de estudo** às centrais hidroelétrica e fotovoltaica, ao Centro de Ciência Viva de Constância e ao Pavilhão do Conhecimento, por exemplo (p.7). É de referir(...) a **articulação curricular vertica**l na **componente experimenta**l, que envolve **várias disciplinas**, nomeadamente estudo do meio, ciências naturais e físico-químicas. Contudo, importa reforçar o **trabalho prático, experimental e laboratorial** ao nível curricular, principalmente no ensino básico, com repercussões na utilização de metodologias investigativas e de resolução de problemas (p.7).	RAE-P2
		Valorização da Dimensão Artística **(AE)** Inclusão **(LS)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)**	**Dimensão artística e estética:** vários clubes (+)	A **dimensão artística e cultural** é valorizada através dos **vários clubes** de Arte, de Fotografia e de Teatro e do **contributo das disciplinas** de educação visual e de artes e dos **cursos** de Artes Visuais e de Técnico de Fotografia, assim como da **área** das **expressões da educação pré-escolar** e do **1º ciclo**, em **concursos** de cartazes e de postais e das respetivas exposições, que **incrementam a motivação** e a **autoestima de crianças e de alunos,** facilitadoras da sua integração socioescolar e formação integral.(...) É de sublinhar a **participação nas exposições coletivas** de artes plásticas, integradas na iniciativa **Arte na Escola**, da Câmara Municipal XXXXX, que conta com o envolvimento das escolas secundárias do concelho (p.7).	RAE-P2
		Rendibilização dos Recursos Educativos e do Tempo Dedicado às Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Motivação para as aprendizagens**: (não foi referido) **Atividades das bibliotecas escolares** (+) TIC	As **bibliotecas escolares**, enquanto espaços interativos de aprendizagem, **contribuem** para o desenvolvimento de competências no âmbito da língua portuguesa e articulam com as outras áreas/disciplinas do currículo. Na **educação pré-escolar** e no **1º ciclo** são realizadas atividades intencionalmente planeadas com as **professoras bibliotecárias** e os **docentes titulares de grupo/turma**, como Quadras Ditas, Semana da Leitura e Biblioteca à tua Medida, entre outras (p.7). As **tecnologias de informação e comunicação** (TIC), como projetores multimédia, quadros interativos e plataforma Moodle, têm facilitado a implementação das diferentes atividades nas bibliotecas. Todavia, **importa generalizar a sua utilização** ao serviço do desenvolvimento do currículo, em sala de aula. Assim, foi **superado parcialmente** o **ponto fraco** referido numa das avaliações externas anteriores: "A utilização e o investimento nas tecnologias da informação e comunicação, enquanto ferramenta pedagógica, sem reflexos na melhoria dos resultados académicos dos alunos" (p.7).	RAE-P2
		Acompanhamento e Supervisão da Prática Letiva **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Supervisão da prática letiva** (+) **Pontos Fracos** (**superados**)	Tem sido realizada **alguma observação da prática letiva entre pares**, com a adesão de muitos docentes, decorrente de uma ação incluída no **plano plurianual de melhoria 2014-2017**, de forma a promover a partilha e a reflexão sobre experiências pedagógicas. Foi reconhecida a necessidade de continuar a **implementação da supervisão da prática letiva** com foco enquadrador, (...) no **feedback aos alunos**, na **diferenciação pedagógica** e no **tempo de aprendizagem**, (...) para fomentar o desenvolvimento profissional e a melhoria da qualidade do ensino (pp.7-8). **Foram superados** os **pontos fracos** referidos nas avaliações externas anteriores: "Não implementação da observação de aulas no âmbito da supervisão da prática letiva como estratégia de melhoria" e "A supervisão da prática letiva em sala de aula não está implementada, estando apenas previstos mecanismos de acompanhamento para as dificuldades identificadas ao nível do desempenho docente" (p.8).	RAE-P2

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	Monitorização e Avaliação do Ensino e das Aprendizagens	Diversificação das Formas de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Tipos de avaliação** (diferentes modalidades de avaliação com relevo da formativa)	Na **educação pré-escolar** é dada relevância à **avaliação diagnóstica** e **formativa** com a construção de portefólios em que as crianças são envolvidas na seleção dos trabalhos, de modo a documentar a sua evolução (...). **Globalmente** são utilizadas as **diferentes modalidades de avaliação**, com algum relevo para a **formativa**, de modo a obter **retorno sobre as aprendizagens** de crianças e de alunos e a permitir a alteração de estratégias conducentes a colmatar as dificuldades identificadas (p.8).	RAE-P2
		Aferição dos Critérios e dos Instrumentos de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Critérios de avaliação** (departamentos, grupos e CP) **Aferição curricular:** elaboração conjunta de provas, critérios de correção, instrumentos e práticas avaliativas (+-)	Os **processos avaliativos** são objeto de **reflexão** por parte dos **grupos de recrutamento,** dos **departamentos curriculares** e do **conselho pedagógico**,(...) os **critérios de avaliação**, que são divulgados junto dos alunos e dos encarregados de educação. Os **docentes** utilizam **instrumentos diversificados** em todos os **níveis de educação e de ensino**, tais como grelhas de observação, registos de participação oral, relatórios e trabalhos de grupo, entre outros (p.8). A **elaboração conjunta** de **provas** e dos **critérios de correção**, a par de alguma produção de **matrizes** e de **testes comuns** permitem a aferição dos instrumentos e das práticas avaliativas. Porém, importa generalizar a implementação de tais procedimentos em conjugação com as metas curriculares, bem como a sua utilização na regulação do processo de ensino e de aprendizagem (p.8).	RAE-P2
		Monitorização Interna do Desenvolvimento do Currículo **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Formas de monitorização** (diversos momentos; planos dos grupos/turmas; planificações; divulgação em plataforma digital) **Taxas de sucesso** dos **alunos com dificuldades de aprendizagem:** 1º e 2º ciclos entre 65% e 80% (+); 3º ciclo (=) **Ponto Fraco** (**superado**)	No último triénio, as **taxas de sucesso** dos **alunos com dificuldades de aprendizagem** que beneficiaram de **medidas de promoção do sucesso mantiveram-se** no **3º ciclo** e apresentam uma **evolução significativa** nos **1º e 2º ciclos**, variando **entre 65% e 80%,** o que significa que **poderá haver melhoria no trabalho** a realizar com estes alunos. Foi **superado** o **ponto fraco** referido numa das avaliações externas anteriores: "**A falta de monitorização sistemática** de todas as medidas de apoio educativo e a reduzida eficácia dos planos de acompanhamento e de recuperação" (p.8).	RAE-P2
		Eficácia das Medidas de Promoção do Sucesso Escolar **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Projetos/medidas de apoio ao sucesso:** várias (+) **Diversidade da oferta educativa e formativa** (+) **Ponto Forte** (oferta formativa diversificada e abrangente)	Nos **departamentos curriculares**, nos **grupos de recrutamento** e nos **conselhos de turma** e de **ano**, os docentes **monitorizam** o cumprimento das planificações (...), os programas e as metas de aprendizagem e curriculares. Verificam, a **consecução das atividades planeadas** e a implementação das **diferentes medidas de promoção do sucesso**. Estas são adequadas e diversificadas, como o demonstram as **estratégias de apoio à melhoria das aprendizagens**, nomeadamente a **organização diferenciada do grupo turma**, o **par pedagógico**, o **apoio educativo** e a **sala de estudo**, dando prioridade às **disciplinas** de **matemática** e **português**. Estas ações são devidamente monitorizadas e avaliadas no (...) plano plurianual de melhoria 2014-2017 (p.8). As **ações de melhoria** para a prevenção do **abandono, absentismo e indisciplina**, (...) o Programa Empresários pela Inclusão Social (EPIS), (...) as **ofertas formativas** e a intervenção dos gabinetes de Apoio ao Aluno e à Família e de Mediação de Conflito(p.8). **PONTO FORTE (AE - IGEC): Oferta formativa diversificada e abrangente** no âmbito dos cursos profissionais e vocacionais, dos percursos curriculares alternativos e dos cursos de educação e formação de jovens e de adultos, que tem em conta os interesses dos alunos e responde às necessidades do meio envolvente (p.12).	RAE-P2
		Prevenção da Desistência e do Abandono **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Formas de controlo dos alunos em situações de risco** (várias) **Abandono escolar** (atividades de prevenção) **Projetos de apoio:** GAAF; MC; EPIS; professores; famílias; CPCJ; oferta formativa (+) **e SPO** (não foi referido) **Ponto Forte** (resolução e prevenção de situações de risco de integração social e escolar)	As **ações de melhoria** para a **prevenção do abandono, absentismo e indisciplina**, no âmbito do plano plurianual de melhoria 2014-2017, o **acompanhamento** realizado pelo **Programa Empresários pela Inclusão Social** (EPIS), a ação dos **professores titulares/diretores de turma** em articulação com as **famílias**, com os **técnicos especializados** e com a **Comissão de Proteção de Crianças e Jovens** (CPCJ), as **ofertas formativas** e a intervenção dos **gabinetes de Apoio ao Aluno e à Família** (GAAF **e de Mediação de Conflitos** (MC) produziram algum efeito nos últimos dois anos letivos, mas não tiveram ainda o **impacto** desejado na diminuição sustentada do **abandono escolar** (p.8). **PONTO FORTE (AE - IGEC):**Trabalho liderado pelo **Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família** focalizado no desenvolvimento de competências pessoais e sociais e na formação parental no agregado familiar, para a **resolução e prevenção de situações de risco** de integração social e escolar (p.12).	RAE-P2

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
LIDERANÇA E GESTÃO	Liderança	Visão Estratégica do Diretor **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Fomento do Sentido de Pertença e de Identificação com a Escola **(AE)** Capacidade de Planear e de Estabelecer Metas e Objetivos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Projeto educativo (+):** Lema, visão e missão **Metas do PE** (+) **Regulamento Interno** (não foi referido) Conselho Geral (contributo positivo)	O **projeto educativo**, em vigor de 2015 a 2018, está em **consonância** com o **projeto de intervenção do diretor** e identifica a **visão** de projetar e posicionar o Agrupamento, como um polo de desenvolvimento e referência para a comunidade assente em **quatro áreas** com os respetivos **objetivos, metas** e **indicadores**, que definem a política educativa do Agrupamento, expressa no **lema JUNTOS Construímos Sucesso** (p.9). As quatro áreas de intervenção conferem (...) **coerência e coesão** aos **documentos estruturantes**, designadamente o **projeto curricular**, o **plano plurianual de melhoria** e o **plano anual de atividades**, apesar de este conter **objetivos muito abrangentes** e não prever indicadores que permitam uma avaliação rigorosa. Foi **reconhecida** a escassez de ações que incidam diretamente no processo de ensino e de aprendizagem em sala de aula, no sentido de melhorar os resultados escolares (p.9). Foi **superado** o **ponto fraco** referido numa das avaliações externas anteriores: "A inexistência, no Projeto Educativo, de metas quantificadas, para além dos resultados académicos em Português e Matemática, bem como de objetivos hierarquizados e calendarizados, limitando a sua monitorização e avaliação" (p.9). A **liderança do diretor** é **empenhada, atenta, inclusiva** e de **abertura à comunidade envolvente** e ao **apoio a todas as iniciativas** que promovam a qualidade e o trabalho dos diferentes profissionais (...) (p.9). É de salientar o **contributo positivo do conselho geral**, conhecedor da realidade do contexto, que acompanha a implementação dos documentos estruturantes, com base nos dados sistematizados pelo **Observatório da Qualidade**. Este órgão perspetiva **acompanhar o desenvolvimento do contrato interadministrativo** de **delegação de competências** e **promover a articulação** entre os **diferentes órgãos e estruturas** de coordenação educativa e supervisão pedagógica para melhorar o sucesso escolar e o funcionamento do Agrupamento (p.9).	RAE-P2
		Valorização das Lideranças Intermédias **(AE)** e **(LS)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Lideranças intermédias** (+)	A **liderança do diretor** (...) tem permitido a emergência de **lideranças colaborativas**, empenhadas e disponíveis das diferentes estruturas de gestão intermédia (p.9).	RAE-P2
		Desenvolvimento de Projetos, Parcerias e Soluções Inovadoras **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Parcerias e protocolos:** entidades, empresas e câmara municipal (+) **Programa Erasmus+** (não foi referido) Projeto férias divertidas **Ponto Forte** (Política de abertura à sociedade local)	A **multiplicidade de projetos**, **parcerias** e **formas de colaboração**, (...) com a **Câmara Municipal XXXXX** e com a **comunidade empresarial**, concorre para o desenvolvimento social e cultural das crianças e dos alunos e potencia a integração dos que frequentam os **cursos** vocacionais, profissionais e de educação e formação de adultos na vida pós-escolar (**estágios** da formação em contexto de trabalho e prática simulada). No mesmo sentido, o **Programa de Apoio aos Projetos Socioeducativos** promovido pela câmara municipal tem permitido o **financiamento** de **atividades e de projetos** com elevado desempenho por parte do Agrupamento, como (...) Antologia e INOV D e E (inovação educacional no ensino da ciência e da tecnologia) (p.9). Foi aproveitada a **oportunidade** referida numa das avaliações externas anteriores: "Aproveitamento das **parcerias** com o Centro de Ciência Viva XXXXX, a Sociedade Portuguesa de Energia Solar e o Laboratório Nacional de Energia e Geologia, para dinamizar um centro de energia solar no Agrupamento" (p.9). A adesão, nos anos letivos de **2013-2014 e de 2014-2015**, ao **projeto Inclusion for all**, no âmbito do **Programa Comenius Regio** e, (...) de **2015-2016**, ao **projeto Youth Start – Entrepreneurial Challenges** do **Programa Erasmus+**, com a participação de alunos e de docentes do **ensino básico e dos cursos profissionais**, permite enriquecer as suas aprendizagens e contribuir para a sua formação integral (p.10). A **participação dos pais e encarregados de educação**, dos seus representantes e associações, faz-se no **conselho geral** e em **atividades**, (...) feiras do livro, cabaz de Natal e caminhada solidária para **angariar fundos** e **recolher bens alimentares**. Foi reconhecido que o incentivo e o apoio a iniciativas (...)dos pais e encarregados de educação, em especial das suas associações, poderão **fomentar o seu envolvimento com vista à melhoria do bem-estar e do sucesso das crianças e dos alunos**. Foi **superado parcialmente** o **ponto fraco** referido numa das avaliações externas anteriores: "O envolvimento limitado dos pais e encarregados de educação nas questões relacionadas com a vida da Escola e com o percurso escolar dos seus educandos" (p.10). **PONTO FORTE (AE - IGEC): Política de abertura à sociedade local**, reconhecida por parte desta, através da disponibilização das instalações e do capital humano no desenvolvimento de projetos e na realização de ações diversas, de índole desportiva, cultural e científica, que envolvem os alunos e promovem a melhoria da imagem do Agrupamento (p.12).	RAE-P2
		Motivação das Pessoas e Gestão de Conflitos **(AE)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Motivar e Desenvolver Outros Funcionários **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Motivação das pessoas** (não foi referido) **Clima educativo** (não foi referido)		RAE-P2
		Mobilização dos Recursos da Comunidade Educativa **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Abertura à comunidade** (+) **Mobilização de recursos** (+) **Projetos com a comunidade** (não foi referido)	Esta política de **abertura à comunidade** tem contribuído para uma **boa imagem do Agrupamento**, no que concerne, (...) às **parcerias celebradas**, à **inclusão** e à **diversidade da oferta formativa**, constituindo (...) uma orientação da ação educativa na busca do **sucesso académico e profissional** dos seus alunos, indicada na missão de promover o rigor e a excelência do serviço público de educação (p.9). As **condições de trabalho na escola-sede** são **boas** com tendência para melhorarem, dada a perspetiva de **conclusão das obras**, num futuro próximo, dos edifícios adjacentes ao principal, permitindo o desenvolvimento de novos projetos (p.10). Foram **resolvidos os constrangimentos** e aproveitada a **oportunidade** referidos nas avaliações externas anteriores: "Escassez de salas de aula na escola-sede, o que impossibilita que parte dos alunos possa prosseguir estudos, no 3º ciclo, no Agrupamento", "A inexistência de pavilhão gimnodesportivo leva à utilização partilhada do da Escola Secundária XXXXX, o que condiciona o regular desenvolvimento da prática curricular de Educação Física" e "A requalificação dos edifícios e espaços no âmbito do Programa de Modernização do Parque Escolar do Ensino Secundário (3ª fase), possibilitando a melhoria das condições de trabalho para alunos e pessoal docente e não docente, a criação de um turno único no período diurno, bem como a otimização da gestão dos apoios educativos e das atividades de enriquecimento do currículo" (p.10).	RAE-P2

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
LIDERANÇA E GESTÃO	Gestão	Critérios e Práticas de Organização e Afetação dos Recursos **(AE)** Gestão Estratégica dos Recursos: Humanos; Materiais; Financeiros **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Distribuição de serviço:** pessoal docente (perfil; experiência; dinamização de projetos; DT); pessoal não docente (competências; adequação à função; preferências; rotatividade) **Formação de equipas pedagógicas** (continuidade das equipas)	A **distribuição de serviço** letivo tem em conta o **perfil** e a **experiência** demonstrados pelos **docentes**, a **dinamização de projetos** e **cargos** e, o mais possível, a **continuidade das equipas pedagógicas,** incluindo os **diretores de turma** (DT), de modo a **permitir o trabalho colaborativo**, nomeadamente na elaboração dos **planos de grupo/turma**, e a facilitar a transmissão da informação sobre o percurso escolar das crianças e dos alunos e a **ligação com as famílias** (p.10). A **distribuição de serviço do pessoal não docente** tem como critérios as **competências dos profissionais** e a **adequação à função**, bem como as suas **preferências**, promovendo-se alguma **rotatividade**, entre as várias escolas do Agrupamento. Esta gestão tem sido **facilitada** pela celebração do **contrato interadministrativo de delegação de competências**. Os **serviços administrativos** funcionam com uma **gestão por áreas**, não estando prevista rotatividade de funções (p.10).	RAE-P2
		Critérios de Constituição dos Grupos e das Turmas, de Elaboração de Horários e de Distribuição de Serviço **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Critérios de formação de turmas e horários** (não foi referido) **Trabalho colaborativo e integração de crianças e alunos** (não foi referido)		RAE-P2
		Avaliação do Desempenho e Gestão das Competências dos Trabalhadores **(AE)** Competências de Coaching do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Competências do pessoal docente** (perfil; experiência; projetos; cargos) **Competências do pessoal não docente** (adequação à função; preferências; rotatividade)	Tem em conta o **perfil** e a **experiência** (...) dos **docentes**, a **dinamização de projetos** e **cargos** e, (...) os **diretores de turma** (...) (p.10). O **pessoal não docente** (...) as **competências** (...) e a **adequação à função**, (...) as suas **preferências**, promovendo-se alguma **rotatividade**, entre as várias escolas do Agrupamento (p.10).	RAE-P2
		Promoção do Desenvolvimento Profissional **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Desenvolvimento Profissional/Plano de Formação **(LS)** Desenvolvimento de Outros Líderes **(LS)**	**Formação contínua** (+): plano de formação para as necessidades **Áreas prioritárias** para o pessoal docente (+); pessoal não docente (não foi referido) **Temas em falta** (não foi referido)	O **plano de formação 2015-2017** foi concebido com base no **levantamento das necessidades** (...) da **auscultação dos docentes**, nos departamentos curriculares, dos **assistentes operacionais** e **técnicos**, com a **aplicação de questionários**. As **linhas orientadoras e as prioridades de formação** têm em conta o plano plurianual de melhoria 2014-2017 e as **temáticas** propostas visam na sua maior parte o processo de ensino e de aprendizagem (p.10). O **Agrupamento** disponibilizou aos seus **docentes formação**, incluída no plano de **capacitação do plano plurianual de melhoria 2014-2017**, em "Gestão e Resolução de Conflitos/Promover Ambientes de Aprendizagem e Cidadania", "Como Motivar os Alunos!? - Estratégias e Técnicas para uma Intervenção mais Eficaz" e a "Ação de Supervisão Pedagógica". Esta **última** permitiu promover a **implementação da observação da prática letiva entre pares** (pp.10-11).	RAE-P2
		Eficácia dos Circuitos de Informação e Comunicação Interna e Externa **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Comunicação interna e externa** (+)	Os **circuitos de informação e comunicação interna e externa** mostram-se **globalmente eficazes**, com a utilização do **correio eletrónico**, do **livro de ponto digital**, das **plataformas Moodle** e **INOVAR Alunos**, e de software de gestão **SIGE 3**, que permitem registos da organização administrativa e pedagógica. Destaca-se a **publicação**, desde março de 2014, da **Newsletter**, devidamente divulgada a toda a comunidade educativa e disponível na página do Agrupamento na internet. Contudo, a comunicação das opções de gestão, de forma a facilitar a adesão às mudanças do funcionamento organizacional, em particular ao **pessoal docente** e **não docente** da Escola Básica XXXXX, carece de maior eficácia (p.11).	RAE-P2

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
LIDERANÇA E GESTÃO	Autoavaliação e Melhoria	Coerência entre a Autoavaliação e a Ação para a Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Ações de melhoria** (+) Monitorização dos resultados e do diagnóstico **Auscultação dos alunos** no processo de ensino e aprendizagem (não foi referido) **Ponto Forte** (observatório de qualidade)	O trabalho de **monitorização dos resultados e de diagnóstico**, através da **elaboração trimestral de relatórios** e respetiva divulgação à comunidade, realizado pelo **Observatório da Qualidade**, tem possibilitado a sistematização de **dados úteis** ao desenvolvimento organizacional e à **promoção da autorregulação e da melhoria**. Têm sido efetuadas (...) **comparações** utilizando como referencial as médias nacionais, que mostram alguma melhoria do desempenho do Agrupamento (p.11). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** Diagnóstico organizacional e **monitorização dos resultados educativos** e respetiva divulgação à comunidade realizado pelo **Observatório da Qualidade**, que tem possibilitado a sistematização de dados úteis para a promoção da autorregulação e da melhoria (p.12).	RAE-P2
		Utilização dos Resultados da Avaliação Externa na Elaboração dos Planos de Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Processo de autoavaliação** (+) **Práticas de autoavaliação efetivas** (reflexões sistemáticas; propostas de melhoria) **Reflexo da avaliação externa no processo de autoavaliação** (+)	A **autoavaliação** tem sido um **processo desenvolvido** pelos **diferentes profissionais**, desde a constituição do Agrupamento, realizada nas reuniões dos diferentes órgãos e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, com **reflexões sistemáticas** sobre os **resultados escolares** e a apresentação de **propostas de melhoria** (p.11). **Foi superado** o **ponto fraco** referido numa das avaliações externas anteriores: "O processo de autoavaliação, em fase inicial, não configura uma estratégia de gestão nem um instrumento de melhoria global da organização" (p.11).	RAE-P2
		Envolvimento e Participação da Comunidade Educativa na Autoavaliação **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Participação da comunidade educativa** (não foi referido)		RAE-P2
		Continuidade e abrangência da Autoavaliação **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)**	**Processo de autoavaliação** (+-) **Reflexão sobre os dados** (definição de indicadores de desempenho) **Ponto Fraco (superado parcialmente)**	O Agrupamento tem vindo a adquirir experiência e conhecimento com a **autoavaliação** desenvolvida, que tem incluído a **produção** de um número elevado de **indicadores de desempenho**. Contudo, importa que estes sejam utilizados, de uma forma generalizada, para a **elaboração de planos de ação** que incidam no **processo de ensino e de aprendizagem** e permitam a respetiva **monitorização e avaliação final**, constituindo-se ciclos contínuos de melhoria. Urge tomar decisões que possibilitem alterar as ações em desenvolvimento, designadamente as do **Apoio à melhoria das aprendizagens** (plano plurianual de melhoria 2014-2017). Foi **superado parcialmente** o **ponto fraco** referido numa das avaliações externas anteriores: "Inexistência de um processo de autoavaliação que abranja as diversas áreas e que permita, de forma sustentada, estabelecer planos de ação para a melhoria" (p.11).	RAE-P2
		Impacto da Autoavaliação no Planeamento, na Organização e nas Práticas Profissionais **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Projeto de autoavaliação:** Observatório da qualidade (+-)	Reconhece-se que a **motivação** e o **empenho** do **Observatório da Qualidade** e o acompanhamento do conselho geral e dos órgãos e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, conjugados com a participação de toda a comunidade educativa, **permitem** a **implementação** de uma **política de autoavaliação** que incida nos processos de ensino e de aprendizagem, a fim de **promover ciclos de autoavaliação regulares** com impacto nos resultados escolares (p.11).	RAE-P2

LEGENDA: Modelo da IGEC da Avaliação Externa (AE); Liderança de Sistemas (LS); Pontos Fortes (PF) da Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação e Ciência (AE - IGEC); Áreas de Melhoria (AM) da Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação e Ciência (AE - IGEC); Referência em Subcategorais Diferentes (RSD); Não foi Referido (NR); Expressão Retirada do Contexto (XXXXX).

Fonte: Própria

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016 - AE P3

AE - IGEC: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom**

AE: Região: **Sul**; Escolas: **5**; Ensino: **pré-escolar** ao **3º ciclo**; Turmas: **61**; Alunos: **1267**; Professores: **128**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **50**; Escola **TEIP**.

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
RESULTADOS	**Resultados Académicos**	Evolução dos Resultados Internos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Taxas de conclusão**: 4º, 6º, 9º (+) **Taxas de sucesso**: cursos CEF entre 71% e 92% (+); cursos vocacionais entre 62% e 82% (+)	No ano letivo de **2013-2014**, (...) os resultados académicos (...) constata-se que as **taxas de conclusão** dos **4º, 6º e 9º anos** de escolaridade se situaram **acima** dos valores esperados. Considerando os quatro anos letivos (...) (2010-2011 a 2013-2014), verifica-se **oscilação** no **4º e no 6º ano** e alguma **tendência de melhoria** no **9º ano** (p.2). As percentagens de alunos que completaram os **cursos de educação e formação** (CEF), em 2012-2013, foram altas (**89%** e **71%**), tal como aconteceu com os cursos concluídos em 2013-2014 (**71%** e **76%**). O sucesso do curso terminado em 2014-2015 (...) foi elevado, atingindo **92%**. No que respeita aos **cursos vocacionais**, em 2014-2015 (...) percentagens de sucesso altas (**62% e 82%**) (p.3).	RAE-P3
		Evolução dos Resultados Externos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Resultados exames nacionais (2013/2014)** **Português**: 4º e 6º (+); 9º (=) **Matemática**: 4º (+); 6º (-); 9º (+)	Nas **provas** de avaliação externa de **português**, em 2013-2014, no **4º ano**, os resultados ficaram **acima** dos valores esperados, (...) uma **ligeira melhoria** em relação aos **três anos letivos anteriores** que (...) se situaram **aquém** do esperado. No **6º ano**, a percentagem de classificações positivas situa-se **acima** do esperado,(...) os resultados alcançados no quadriénio revelam **oscilações.** No (...) **9º ano**, a trajetória evolutiva (...) é **instável**, tendo as classificações a **português**, em 2013-2014, ficado **em linha** com o valor esperado, (...) uma **ligeira regressão** relativamente ao ano letivo anterior (pp.2-3). Nas **provas** de avaliação externa de **matemática**, em 2013-2014, no **4º ano** as percentagens de classificações positivas encontram-se **acima** do valor esperado, no **6º ano aquém** e no **9º acima**. Em termos evolutivos é o **6º ano** que apresenta **piores resultados**, sempre **aquém** do esperado no quadriénio. Já o **4º e o 9º ano** registam **oscilações**, (...) com alguma **tendência de melhoria**, mais significativa neste último ano de escolaridade (p.3). Em **síntese**, observa-se que, na globalidade, os **resultados do Agrupamento** se posicionam **em linha com os valores esperados**. Considerando que as variáveis de **contexto** são globalmente **desfavoráveis**, tal facto reflete a **existência de alguma eficácia** das práticas organizacionais, mas impõe-se um **maior investimento** em estratégias que impulsionem o progresso sustentado dos resultados académicos, em particular na disciplina de **matemática** (p.3).	RAE-P3
		Qualidade do Sucesso **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor**(LS)**	**Diferenciação Pedagógica**: pré-escolar (+); restantes ciclos (não foi referido) **Implementação de medidas de promoção do sucesso:** grupos de homogeneidade; coadjuvações (+) **Análise dos resultados escolares:** programa TEIP; metas contratualizadas **(+-)**	Os **relatórios de avaliação** da ação desenvolvida no âmbito do **programa TEIP** de 2013-2014 e de 2014- 2015 indicam que o Agrupamento não superou as **metas gerais** contratualizadas (p.3). Os **vários órgãos e estruturas** de coordenação educativa e supervisão pedagógica efetuam a **análise das aprendizagens** e dos **resultados** das crianças e dos alunos. Na **educação pré-escolar**, a avaliação assenta na (...) **observação direta** e dos **trabalhos** realizados pelas crianças, permitindo o conhecimento dos seus progressos e a necessária adequação da prática pedagógica (p.3). No **ensino básico**, face à reflexão e análise dos resultados académicos, o Agrupamento **tem identificado fatores explicativos do sucesso/insucesso** dos alunos. Constata-se, (...) persistir alguma **valorização da causalidade externa**, (...) nos aspetos ligados ao contexto sociocultural. Aqueles **processos reflexivos e analíticos** têm contribuído para a implementação de **medidas** de **promoção do sucesso escolar**, tais como a organização temporária e flexível de **grupos de homogeneidade** relativa e as **coadjuvações** em todos os ciclos do ensino básico (p.3).	RAE-P3
		Abandono e Desistência **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	Taxa de **abandono escolar** (+) Em 2014-2015: 1º ciclo (0,7%); 2º ciclo (0,7%); 3º ciclo (1,0%); média (**0,8%**)	Em relação ao **abandono escolar**, as taxas do Agrupamento, nos últimos quatro anos letivos, têm registado **diminuições significativas**. No período de 2011-2012 a 2014-2015, verifica-se, no **1º ciclo**, uma descida de 2,7% para **0,7%**; no **2º ciclo**, de 3,2% para **0,7%** e no **3º ciclo**, de 2,1% para **1%**, indiciando que as medidas em curso estão a surtir efeito (p.3).	RAE-P3

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
RESULTADOS	**Resultados Sociais**	Participação na Vida da Escola e Assunção de Responsabilidades **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Participação dos alunos na escola**: auscultação; assembleias de delegados e de turma; projetos (+) **Associação de estudantes** (não foi referido) **Projetos** (vários) **Programa de promoção e educação para a saúde** (apenas referido) **Área de Melhoria** (envolvimemto dos alunos nas dinâmicas organizacionais do Agrupamento)	O **envolvimento dos alunos na vida do Agrupamento** é tido como um fator **determinante** para uma integração bem-sucedida e para um percurso de sucesso (p.3). A dinamização de **assembleias de delegados** de turma com a direção, para **auscultação das opiniões** e **debate** sobre as condições e o funcionamento das escolas, **ao ser recuperada**, poderá tornar mais abrangente a participação em **atividades já existentes**, como as Caixas de Ideias, o Clube SAC – Saber, Agir e Conhecer e Semana Aberta, que estimulam a autonomia, a responsabilidade, a gestão da personalidade e de conflitos (...) (pp.3-4). As **assembleias de turma** ou outros momentos (...) que promovam a corresponsabilização dos alunos nas decisões (...) constituem uma **prática que importa generalizar** a todo o Agrupamento (...). Interessa potenciar o **papel do delegado** enquanto representante da turma e reforçar as competências de liderança, organização e motivação inerentes às funções que desempenha (p.4). Sublinha-se a importância conferida ao **desenvolvimento cívico** e à aprendizagem para a **cidadania** através de **projetos** como Escola Limpa no âmbito do Eco-Escolas, Ventos de Poupança, Programa de Apoio à **Promoção e Educação para a Saúde** ou apadrinhamento dos alunos mais novos (...). São atribuídas responsabilidades aos **alunos dos cursos vocacionais** com indisciplina **(...)** envolvendo-os na **animação dos recreios**, na **mediação de conflitos** entre pares e na dinamização de **atividades** junto dos grupos da educação pré-escolar, (...) que reforçam a sua formação pessoal e social e a autorregulação dos comportamentos (p.4). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** Desenvolvimento de procedimentos que **envolvam os alunos nas dinâmicas organizacionais do Agrupamento** de modo a estimular a sua participação e a valorizar as suas opiniões e os seus contributos (p.12).	RAE-P3
		Cumprimento das Regras e Disciplina **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Controlo da indisciplina**: interação entre NICE, escola segura e famílias (+) Mais indisciplina: 2º ciclo; turmas PIEF; cursos vocacionais. **Prevenção de comportamentos menos adequados** (NICE; treino de competências; acompanhamento disciplinar) **Área de Melhoria** (medidas delineadas no controlo da indisciplina)	A **análise dos dados** relativos à aplicação de **medidas disciplinares corretivas** e **sancionatórias**, no quadriénio de 2011-2012 a 2014-2015, constata-se uma **tendência oscilatória** do rácio de ocorrências, persistindo, ainda, **casos de indisciplina** e, pontualmente, de violência, em especial no **2º ciclo** e por vezes nas **turmas do PIEF** e nos **cursos vocacionais**. A atuação célere e concertada dos professores, dos não docentes e da direção, aquando de situações perturbadoras do ambiente educativo, em interação com o **Núcleo de Intervenção na Comunidade Educativa** (NICE), com a **Escola Segura** e com as **famílias**, tem-se revelado uma estratégia relativamente eficaz no controlo da indisciplina, identificada como uma prioridade no projeto educativo (p.4). Atualmente, a **intervenção do NICE**, focalizada prioritariamente na **prevenção da indisciplina**, aposta no **treino precoce de competências pessoais e sociais** desde a **educação pré-escolar** ao **3º ciclo**, como medida dissuasora de comportamentos pouco adequados. O **acompanhamento disciplinar** proporcionado aos alunos com **ordem de saída da sala de aula** tem (...) merecido uma reflexão alargada, procurando-se (...) uma intervenção mais ágil e individualizada com o aluno e com o encarregado de educação. Aos **diretores de turma** e **restantes docentes** foram promovidas **reuniões** para discussão de ações concretas a implementar perante alguns episódios críticos (p.4). Apesar de se verificarem **melhorias** quanto ao **ponto fraco** apontado na avaliação externa anterior sobre "O aumento significativo de casos de indisciplina e de violência que afetam o regular desenvolvimento do processo de ensino e de aprendizagem", importa dar sustentabilidade às medidas desencadeadas na promoção de um ambiente mais tranquilo e promotor do sucesso escolar (p.4). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** Implementação de uma estratégia ainda mais assertiva que permita consolidar as **medidas delineadas no controlo da indisciplina** e promover a aquisição de competências sociais por parte dos estudantes (p.12).	RAE-P3
		Formas de Solidariedade **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Projetos** de **solidariedade** e de **cidadania** (várias ações; projetos; responsabilidades aos alunos cursos vocacionais)	No âmbito da **solidariedade** são organizados **eventos** com as crianças e os alunos como o Sarau e o Dia do Pijama e desenvolvidas **ações** como o concurso Tampinhas Solidárias, os Cabazes de Natal para entrega a famílias carenciadas, a Bolsa de Empréstimo de manuais escolares, entre outras, que reforçam a interiorização daquele valor (p.3). Sublinha-se a importância (...) ao **desenvolvimento cívico** e à aprendizagem para a **cidadania** através de **projetos** como Escola Limpa no âmbito do Eco-Escolas, Ventos de Poupança, Programa de Apoio à Promoção e Educação para a Saúde ou apadrinhamento dos alunos mais novos, (...) para estimular o respeito pelos outros, a entreajuda e a convivência democrática. São também atribuídas responsabilidades aos **alunos dos cursos vocacionais** em que se verificaram casos sistemáticos de **indisciplina**, envolvendo-os na **animação dos recreios**, na **mediação de conflitos** entre pares e na dinamização de **atividades** junto dos grupos da educação pré-escolar, canalizando os gostos e os interesses daqueles jovens para o desempenho de tarefas que reforçam a sua formação pessoal e social e a autorregulação dos comportamentos (p.4).	RAE-P3
		Impacto da Escolaridade no Percurso dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Clima educativo** (não foi referido) **Seguimento dos alunos após a conclusão dos estudos** (+-)	O Agrupamento **conhece o percurso escolar dos seus alunos**, identificando os que concluíram o **ensino básico sem retenções** e os que **prosseguem estudos** nas diversas vias nas **escolas do concelho**. Contudo, este dado resulta de um conhecimento genérico e não está fundamentado num processo estruturado de seguimento dos alunos que permita a reflexão interna sobre o impacto das opções pedagógicas nas aprendizagens e sobre a adequação da orientação vocacional prestada (p.4).	RAE-P3

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
RESULTADOS	**Reconhecimento da Comunidade**	Grau de Satisfação da Comunidade Educativa **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Questionários à comunidade educativa** Globalmente satisfeita (+-) **Ponto Fraco** (alguma melhoria) **Ponto Forte** (diversificação da oferta educativa)	A análise das respostas aos **questionários aplicados a alunos, encarregados de educação e trabalhadores**, (...) revela, **globalmente**, **satisfação** com o funcionamento dos serviços e com os espaços. Contudo, a **perceção sobre o comportamento dos alunos** é **pouco positiva** (p.4). A **segurança, o serviço de almoços e as condições de higiene e limpeza** revelam-se **pouco satisfatórios**, por parte dos estudantes da escola-sede (pp.4-5). A **imagem do Agrupamento** evoluiu positivamente, sendo **apreciadas**, em particular, a **diversidade da oferta educativa**, a capacidade de **resposta à multiculturalidade e à inclusão** e a **forte abertura à comunidade**. No que respeita ao **ponto fraco** assinalado na anterior avaliação externa "Insatisfação da comunidade educativa no que se refere à qualidade e ao impacto das aprendizagens", constata-se alguma melhoria (p.5). **PONTO FORTE (AE - IGEC): Diversificação da oferta educativa**, ajustada às necessidades dos alunos, das famílias e do meio, sobretudo ao nível das unidades de apoio especializado para a educação de alunos com multideficiência e surdocegueira congénita, dos percursos curriculares alternativos, dos cursos vocacionais e do Programa Integrado de Educação e Formação (p.11).	RAE-P3
		Formas de Valorização dos Sucessos dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Quadros de valor, mérito e excelência** (diploma Aluno Nota10; prémio de mérito)	O **reconhecimento público** dos **bons desempenhos** é valorizado através da atribuição do **diploma Aluno Nota10** e de **Prémios de Mérito**, bem como das **exposições de trabalhos** em diversas mostras, em particular, a do Dia do Agrupamento. A participação em diversos **campeonatos externos** e **concursos internos** como o TOP Leitor constitui outra forma de relevar os sucessos dos alunos nas suas diversas vertentes. A oferta de **variados clubes** como o de **Programação e Inovação e o do Estratégia**, bem como o **Desporto Escolar** revelam-se mais-valias na ocupação plena dos alunos e na sua formação integral (p.5).	RAE-P3
		Contributo da Escola para o Desenvolvimento da Comunidade Envolvente **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Participação na e com a comunidade local** (+) Atividades AAF e AEC; parcerias **Constrangimento** (**totalmente superado**)	De destacar, (...) a oferta de **atividades de apoio à família** (AAF), na **educação pré-escolar** e no **1º ciclo**, bem como de **enriquecimento curricular (AEC)**, neste último, como resultado de efetivas **parcerias** com as **associações de pais** e encarregados de educação, o **Centro Paroquial** XXXXX e o **Independente Futebol Clube** XXXXX. De notar que o **impacto positivo** destas ações se encontra potenciado (...) naquele ciclo de ensino, ter sido **totalmente superado** o **constrangimento** identificado na anterior avaliação externa e que se prendia com a existência de um grande número de turmas a funcionar em regime duplo. O alargamento da oferta de educação pré-escolar, por sua vez, constitui uma oportunidade bem aproveitada, que muito contribui, também, para o **apreço e reconhecimento da comunidade** (p.5). O Agrupamento é reconhecido pela **Câmara Municipal** XXXXX e pela **União de Freguesias** XXXXX como um forte parceiro na realização dos **projetos educativos concelhios**, com especial relevo para o **projeto Povos, Culturas e Pontes**, para as várias edições das **XXXXXíadas Escolares** e das **Marchas Populares** (p.5).	RAE-P3

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Planeamento e Articulação**	Gestão Articulada do Currículo **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretorr **(LS)**	**Funcionamento** dos **departamentos curriculares e subestruturas** (+) **Planos de turma** (+-) **Articulação curricular** (+-) **Ponto Fraco** (**superado**) **Área de Melhoria** (aprofundamento das práticas de articulação curricular, vertical e horizontal)	A **gestão articulada do currículo** é uma das áreas (...) na estruturação de uma dinâmica de trabalho inovadora no Agrupamento, em que todos os docentes são envolvidos. Criada internamente, esta metodologia **implica** o diagnóstico, o planeamento, a autorreflexão, a monitorização, a avaliação e a divulgação de resultados, como forma de dar uma resposta integrada e transparente à necessidade de organizar e sistematizar as opções educativas e as práticas pedagógicas (...) identificada e analisada nas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica (p.5). Esta medida foi determinante para **superar** o **ponto fraco** indicado na anterior avaliação externa, relativo à "Inexistência de práticas de reflexão sobre os resultados o que inviabiliza a redefinição de estratégias com vista à sua melhoria", instituindo **condições** para a consolidação de um trabalho bem sustentado na análise dos resultados e dos fatores explicativos do sucesso e do insucesso e consequente planeamento (p.5). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC): Aprofundamento das práticas de articulação curricular, vertical e horizontal**, que potencie a sequencialidade das aprendizagens em todos os níveis e ciclos de educação e ensino (p.12).	RAE-P3
		Contextualização do Currículo e Abertura ao Meio **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Transição entre ciclos** (pré-escolar e 1º ciclo; 1º ciclo e DT do 2º ciclo) **Interdisciplinaridade** (+) Abordagem articulada das estratégias e dos conteúdos **Atividades na/para a comunidade** (visitas de estudo) **Ponto Fraco** (**parcialmente superado**)	Destaca-se a **abordagem articulada aos conteúdos** trabalhados e às **estratégias** a implementar entre os **docentes titulares de grupo** e de **turma** e os responsáveis pelas **atividades de animação** e **apoio à família** e, em especial, pelas **atividades de enriquecimento do currículo** (AEC). Sobre estas encontra-se **parcialmente colmatado** o **ponto fraco** identificado na avaliação externa realizada em 2010 que mencionava "A inexistência de articulação entre as atividades de enriquecimento curricular no 1º ciclo e os departamentos curriculares", (...) este trabalho poderá estender-se aos departamentos curriculares das respetivas áreas disciplinares, assegurando-se a sequencialidade das aprendizagens entre os ciclos (p.6). Os **planos de grupo e de turma** revelam a **contextualização do currículo** na forma como utilizam a informação resultante do diagnóstico na adequação das respostas educativas às **necessidades das crianças e dos alunos**, na priorização das competências a desenvolver e na diferenciação das modalidades de apoio e das estratégias a implementar pelos professores titulares e pelos conselhos de turma. Integram, (...) em consonância com o plano anual, diversas **atividades** que proporcionam o conhecimento e a **ligação com o meio envolvente** como, (...) as **visitas de estudo** a locais do património histórico e natural da comunidade, ao Ecomuseu Municipal e à Biblioteca Municipal XXXXX (p.6). Verifica-se que a **partilha da informação** sobre o **percurso escolar das crianças e dos alunos** é efetivamente veiculada pelos próprios documentos dos grupos e das turmas e pela análise das avaliações individuais efetuada na **transição de ciclo**, (...) sobretudo entre os educadores de infância e os **professores do 1º ciclo** e entre estes e os **diretores de turma do 2º ciclo** (p.6).	RAE-P3
		Utilização da Informação sobre o Percurso Escolar dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Continuidade pedagógica** (+-) **Atividades de receção** (não foi referido)	É **reconhecida a necessidade** de **aprofundar e concertar as práticas**, a nível **intra e interdepartamental**, de modo a garantir a sequencialidade na gestão do currículo entre todos os ciclos e ao longo destes, o que poderá concorrer para que seja ultrapassado de forma mais consistente o **ponto fraco** referido na anterior avaliação externa sobre "A reduzida articulação curricular, o que compromete a sequencialidade das aprendizagens" (p.6).	RAE-P3
		Coerência entre Ensino e Avaliação **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	**Critérios de avaliação** (avaliação em continuidade) **Modalidades e instrumentos de avaliação**: formativa como a base da avaliação	A dinâmica de trabalho do Agrupamento prevê assim **critérios** para uma **avaliação concretizada em continuidade**, fundamentada na análise sistemática dos resultados, com a utilização das diferentes modalidades e de instrumentos diversificados e realizada por todos os intervenientes do processo educativo, numa perspetiva de regulação do mesmo (p.6).	RAE-P3
		Trabalho Cooperativo Entre os Docentes **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Trabalho colaborativo** (+) Departamentos; grupos; conselhos de ano; equipas pedagógicas; CT	O **trabalho colaborativo** assume um papel preponderante ao nível dos **departamentos curriculares**, dos **grupos de recrutamento** e dos **conselhos de ano** no **1º ciclo** que planificam, refletem sobre metodologias de ensino, produzem materiais didáticos, preparam a avaliação das aprendizagens e dos seus instrumentos. As **equipas pedagógicas**, organizadas por ano de escolaridade ou por pares de anos (5º e 6º ano ou 7º e 8º anos, por exemplo) e por disciplina, concretizam as **planificações** de acordo com as orientações (...9 e as metas curriculares/programas, emanadas pelas estruturas de **liderança intermédia**. Nos **conselhos de turma** (CT) regista-se (...) uma abordagem **interdisciplinar na articulação** entre os **conteúdos de algumas disciplinas** e na **harmonização de estratégias** que favorecem o desenvolvimento transversal de competências (p.6). Todavia, nos **planos de turma** analisados não é evidente qual o contributo efetivo dos saberes integrados das várias áreas e disciplinas numa perspetiva de articulação horizontal (p.6).	RAE-P3

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Práticas de Ensino**	Adequação das Atividades Educativas e do Ensino às Capacidades e aos Ritmos de Aprendizagem das Crianças e dos Alunos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Currículo adequado às características dos alunos** (trabalho individual e pares; tutorias; grupos de homogeneidade) **Diferenciação pedagógica** (+-)	Constata-se o recurso a **estratégias de diferenciação pedagógica**, principalmente ao nível dos processos, como por exemplo, a realização de **trabalho individual**, a **pares**, incluindo neste as **tutorias** e os **grupos de homogeneidade relativa**. Não obstante, impõe-se a consolidação destas práticas e a generalização de outras que se centrem nos conteúdos e nos produtos, com vista a melhorar o rendimento académico (p.7).	RAE-P3
		Adequação das Respostas Educativas às Crianças e aos Alunos com Necessidades Educativas Especiais **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Apoio aos alunos com necessidades educativas especiais** (+). **Taxa de sucesso** (+-)	O Agrupamento proporciona respostas adequadas aos **alunos com necessidades educativas especiais** de caráter permanente, promovendo a sua **inclusão**. Nas **unidades de apoio especializado** é efetuado um trabalho que favorece a **continuidade educativa**, a **integração social e escolar dos jovens** e são assegurados os **apoios específicos** ao nível das terapias, da psicologia, da orientação e da mobilidade (p.6). Existe **articulação no trabalho** desenvolvido entre os **docentes de educação especial,** os **técnicos,** as **famílias** e os **professores** das **turmas** em que aqueles se integram(pp.6-7). É de salientar, como uma **mais-valia**, a **parceria estabelecida com o Centro de Recursos para a Inclusão – Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados** XXXXX (CERCIXX). Destaca-se, favoravelmente, a **oferta** de **musicoterapia** e da modalidade de **boccia** com o objetivo de enriquecer o currículo e o desenvolvimento integral destes alunos (p.7). Convergem, (...) para este desígnio os **planos individuais** de **transição para a vida pós-escolar**, sendo proporcionadas condições para a sua orientação vocacional e posterior integração no contexto laboral (pp.6-7). No entanto, no que respeita à **eficácia das medidas implementadas** com os **alunos com necessidades educativas especiais**, ao longo do quadriénio 2011-2012 a 2014-2015, verifica-se que, **globalmente**, não atinge o sucesso pleno, o que impõe uma maior reflexão sobre esta matéria, por parte dos responsáveis (p.7).	RAE-P3
		Exigência e Incentivo à Melhoria de Desempenhos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Iniciativas que valorizam as potencialidades dos alunos** (não foi referido)		RAE-P3
		Metodologias Ativas e Experimentais no Ensino e nas Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Atividades práticas e experimentais**: várias atividades (+-) **Área de Melhoria** (disseminação e sistematização das atividades laboratoriais e experimentais)	As **metodologias ativas** têm **alguma expressão**, tendo sido recolhidas **evidências** da sua concretização, como, (...) o recurso à **Ciberescola**, à **Escola Virtual**, à **Iniciação à Programação no 1º ciclo**, a **trabalhos de projeto** e à utilização frequente dos **quadros interativos**, (...) em algumas escolas do 1º ciclo. Reconhece-se, o **impacto positivo** da **oferta complementar** disponibilizada nos **3º e 4º anos** de escolaridade, dedicada às **ciências experimentais**, e da implementação do **projeto Ciência por Miúdos** na **educação pré-escolar** e no **1º ciclo**, como catalisadores de dinâmicas promotoras da literacia científica. No entanto, a realização intencional de atividades práticas, laboratoriais e experimentais na área das ciências, em contexto de sala de aula ou de campo **não se encontra generalizada nem sistematizada**. Trata-se de uma **área a melhorar e a consolidar**, sobretudo numa perspetiva de coerência curricular entre os níveis e ciclos de educação e ensino (p.7). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC): Disseminação e sistematização das atividades laboratoriais e experimentais** na área das ciências, em contexto de sala de aula ou de campo (p.12).	RAE-P3
		Valorização da Dimensão Artística **(AE)** Inclusão **(LS)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)**	**Dimensão artística e estética:** vários clubes (+) **Ponto Forte** (implementação de projetos e de clubes)	A **dimensão cultural e artística** é valorizada, especialmente, ao nível das disciplinas de **oferta complementar** no **2º ciclo** e de **oferta de escola** no **3º ciclo** que se direcionam, respetivamente, para a **oficina de artes** e de **educação musical**. O **projeto Jazz Vai à Escola**, os **clubes de dança**, de **teatro** e de **música**, tal como as **visitas de estudo**, em muito concorrem para a formação integral dos alunos (p.7). **PONTO FORTE (AE - IGEC): Implementação de projetos e de clubes** que integram componentes culturais, artísticas, informáticas, científicas e desportivas, o que concorre para o enriquecimento do currículo e para a formação integral das crianças e dos alunos (p.11).	RAE-P3
		Rendibilização dos Recursos Educativos e do Tempo Dedicado às Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Motivação para as aprendizagens**: (não foi referido) **Atividades das bibliotecas escolares** (+)	As **bibliotecas escolares**, por sua vez, constituem espaços dinâmicos de acesso ao conhecimento literário, científico, histórico, ambiental, nos seus múltiplos suportes através de **diversas iniciativas** como Encontros com..., Valoriza-te, Em destaque, entre outras (p.7).	RAE-P3
		Acompanhamento e Supervisão da Prática Letiva **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Supervisão da prática letiva** (+-) **Área de Melhoria** (generalização de mecanismos sistemáticos de supervisão da prática letiva)	A **supervisão da prática letiva**, em sala de aula, **encontra-se dinamizada**, ainda que **de forma embrionária**, no **departamento curricular do 1º ciclo**, tendo sido criada, para o efeito, uma grelha de observação de aulas. Trata-se de um **primeiro passo para a implementação do processo** designado internamente por supervisão colaborativa. Contudo, a apreciação das metodologias de ensino e da gestão pedagógica, entre pares, em sala de atividades/aula, com o objetivo de promover o desenvolvimento profissional e o progresso sustentado dos resultados académicos, continua uma área a intensificar no 1º ciclo e por explorar nos outros níveis /ciclos de educação e ensino (p.7). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC): Generalização de mecanismos sistemáticos de supervisão da prática letiva**, em sala de atividades/aula, enquanto processo destinado ao desenvolvimento profissional docente e, consequentemente, à melhoria das aprendizagens (p.12).	RAE-P3

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Monitorização e Avaliação do Ensino e das Aprendizagens**	Diversificação das Formas de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Tipos de avaliação:** critérios de avaliação; aferição; avaliação: diagnóstica, formativa e sumativa; autoavaliação (+-)	O **projeto educativo** (PE) estabelece, no **Eixo 1** – Ensino e aprendizagem, a harmonização pelos departamentos curriculares dos **critérios de avaliação e aferição** da ponderação a seguir na avaliação sumativa. Todavia, não são explicitadas, nos documentos estruturantes, as suas opções, no âmbito da avaliação das aprendizagens, que orientem os docentes na condução das práticas avaliativas (p.7). A valorização transversal das modalidades de **avaliação diagnóstica e formativa**, bem como da **autoavaliação**, implementada desde a educação pré-escolar ao 3º ciclo (p.8).	RAE-P3
		Aferição dos Critérios e dos Instrumentos de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Critérios de avaliação** (divulgados aos alunos, pais e EE; publicados) **Aferição curricular:** valorização transversal socioafetiva e da avaliação (diagnóstica; formativa; autoavaliação) (+-)	Os **critérios de avaliação** são **divulgados** aos **alunos** e **encarregados de educação** (EE) no início do ano letivo e **publicados** na **página web**, (...) (p.7). Definidos para os **três ciclos de ensino** e por disciplina nos 2º e 3º ciclos, os **critérios de avaliação específicos** contemplam, (...) as particularidades relativas às ofertas educativas disponibilizadas. No entanto, além da **avaliação transversal do domínio socioafetivo**, não está generalizada, a todos os grupos de recrutamento, a articulação, no domínio cognitivo, dos critérios específicos com as aprendizagens de cada disciplina que apoiem os alunos a melhorar continuamente os seus desempenhos (pp.7-8). A **valorização transversal** das modalidades de avaliação diagnóstica e formativa, bem como da autoavaliação, implementada desde a **educação pré-escolar** ao **3º ciclo**, permitem **identificar dificuldades e reajustar a ação educativa**, (...) alcançando o efeito regulador do processo de ensino e de aprendizagem (p.8).	RAE-P3
		Monitorização Interna do Desenvolvimento do Currículo **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Formas de monitorização** (+) Pré-escolar (auto e heteroavaliação); 1º ciclo (elaboração conjunta de fichas e testes); 2º e 3º ciclos (matrizes de testes e planificações; coadjuvações) **Taxas de sucesso** dos **alunos com dificuldades de aprendizagem** (não foi referido)	Na **educação pré-escolar**, a utilização da **auto e da heteroavaliação**, permanentemente e em grupo, e a **exploração de instrumentos de registo diversificados** (...) promove a adequação das práticas educativas às propostas das crianças, desafiando-as na aquisição do conhecimento e no desejo de aprender (p.8). No **1º ciclo**, a **elaboração conjunta** de **testes sumativos** aplicados aos alunos do mesmo ano de escolaridade contribui para uma maior validade e fiabilidade dos instrumentos. São utilizadas também **fichas de diagnóstico** e **formativas**, construídas em conselho de ano, e realiza-se a **troca de testes** para **correção partilhada** como forma de aferir critérios e identificar os conteúdos em que há mais dificuldades (p.8). Nos **ciclos subsequentes**, as **matrizes dos testes** e as **planificações** são trabalhadas em **conjunto por docentes** que lecionam as mesmas disciplinas e, em alguns casos, a **coadjuvação de aulas**, dispondo de tempos comuns nos horários intencionalmente assinalados para tal. Não obstante, a **generalização e consolidação das práticas de aferição** dos instrumentos de avaliação e de procedimentos tornam-se fundamentais para a melhoria do sucesso educativo (p.8). Nas turmas do **ensino básico** é utilizada uma **tabela de avaliação**, trabalhada com regularidade em sala de aula e nas diferentes disciplinas, que apresenta dados relativos às **classificações obtidas** (...), de modo a dar ao aluno toda a informação sobre o seu percurso e a implicá-lo na melhoria do seu desempenho. O **dossiê digital** congrega a informação da **avaliação da disciplina**, permitindo a organização e a rápida partilha pelos docentes do planeamento e dos materiais de cada turma. Estes mecanismos facilitam a gestão dos **planos de turma**, através da análise global dos resultados obtidos e das estratégias de ensino implementadas, aferindo os reajustamentos necessários ao longo do ano ou o reforço das medidas adotadas (p.8).	RAE-P3
		Eficácia das Medidas de Promoção do Sucesso Escolar **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Projetos/medidas de apoio ao sucesso** (+-) **Diversidade da oferta educativa e formativa** (não foi referido) **Área de Melhoria** (reajustamento e consolidação das medidas de promoção do sucesso escolar)	O Agrupamento tem vindo a recolher informação acerca das **medidas de promoção do sucesso escolar** em curso, no que respeita aos **planos de acompanhamento pedagógico** e às **aulas de apoio**. No quadriénio **2011-2012 a 2014-2015** evidencia-se uma **tendência de melhoria da eficácia destas estratégias**, ainda que com um **impacto menor** no **3º ciclo**, o que indicia a **necessidade de repensar** a forma como são implementadas e como se articulam com o trabalho em sala de aula. Assim, verifica-se que **foi tido em consideração** o **ponto fraco** elencado na anterior avaliação externa sobre "As baixas taxas de sucesso dos alunos com planos de recuperação e de acompanhamento, no 2º ciclo, o que prejudica a progressão dos alunos" (p.8). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC): Reajustamento e consolidação das medidas de promoção do sucesso escolar** por forma a alcançar progressos sustentados nos resultados académicos (p.12).	RAE-P3
		Prevenção da Desistência e do Abandono **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Formas de controlo dos alunos em situações de risco** (intervenção: DT; EE; equipas multidiciplinares; EPIS; CPCJ) **Abandono escolar** (várias estratégias) **Projetos de apoio:** (EPIS) **e SPO** (não foi referido) **Ponto Forte** (prevenção e resolução dos casos de abandono escolar)	É ainda de sublinhar o trabalho desenvolvido na **prevenção do abandono escolar** através de **estratégias** que passam por uma intervenção persistente e imediata dos **diretores de turma** (DT) para com os alunos em situação de risco e por contactos com os **encarregados de educação** (EE) e com as **equipas multidisciplinares**, a **EPIS** – Empresários para a Inclusão Social e a **CPCJ** – Comissão de Proteção de Crianças e Jovens do Seixal, com **resultados positivos** (p.8). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** Intervenção consistente na **prevenção e resolução dos casos de abandono escolar** através de estratégias concertadas com as entidades parceiras (p.11).	RAE-P3

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
LIDERANÇA E GESTÃO	**Liderança**	Visão Estratégica do Diretor **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Fomento do Sentido de Pertença e de Identificação com a Escola **(AE)** Capacidade de Planear e de Estabelecer Metas e Objetivos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Projeto educativo** (+)**:** Lema, visão e missão **Metas do PE** (+) **Regulamento Interno** (não foi referido) Conselho Geral (contributo positivo) **Ponto Forte** (liderança de abertura, de proximidade e de envolvimento)	A **missão,** a **visão** e a **estratégia** do Agrupamento estão patentes nos **documentos estruturantes** que se apresentam **articulados e coerentes entre si**. O **projeto educativo**, sob o **lema Esta escola é melhor porque eu estou cá!**, visa fazer desta um fator potenciador de sucesso escolar e contribuir para o exercício da cidadania, enquadrando a diversidade coexistente. Em consonância, o **plano plurianual de melhoria** é um instrumento desenhado para a sua operacionalização e integra um conjunto de **eixos** e **áreas** de **intervenção** direcionadas, (...) para a **promoção da qualidade do trabalho desenvolvido**. De forma integrada, o **plano anual de atividades** inclui um leque amplo de ações relacionadas com os desígnios estabelecidos, (...) num rumo firme e claro para o Agrupamento (p.9). A **diretora** e a sua **equipa** exercem uma **liderança** baseada em **princípios** de **abertura** e de **proximidade**, o que contribui para a criação de um **clima** de **confiança,** de **motivação** e de **mobilização** da **comunidade educativa**. O **conselho geral** revela-se um **órgão pró-ativo** e tem dado o seu contributo para uma nova dinâmica institucional. Nesta conjuntura evolutiva foi **ultrapassado** o **ponto fraco** assinalado na última avaliação externa que referia a "Inexistência de reflexão participada de toda a comunidade educativa sobre o desenvolvimento do Agrupamento, em termos de visão e estratégia" (p.9). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** Exercício, pela diretora, de uma **liderança de abertura, de proximidade e de envolvimento** dos vários intervenientes da comunidade, com efeitos favoráveis na sua mobilização para a mudança (p.11).	RAE-P3
		Valorização das Lideranças Intermédias **(AE)** e **(LS)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Lideranças intermédias** (+)	As **lideranças intermédias** são valorizadas pela direção e constituem-se, de uma forma geral, **motrizes** de uma **trajetória de mudança para a melhoria**. O **desafio** que se lhes coloca prende-se com a capacidade de **promover a evolução e a sustentabilidade dos progressos** alcançados e de obter um impacto efetivo na melhoria dos resultados escolares (p.9).	RAE-P3
		Desenvolvimento de Projetos, Parcerias e Soluções Inovadoras **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Parcerias e protocolos:** entidades públicas e privadas (+) **Programa Erasmus+** (não foi referido) **Ponto Forte** (consolidação de uma rede de parcerias)	O Agrupamento consolidou um **amplo conjunto de parcerias** com diversas **entidades públicas e privadas**, nomeadamente com as **autarquias**, as **associações** de pais e encarregados de educação, as associações de solidariedade social – Criar't e Khapaz, a Sociedade Filarmónica União XXXXX, o Núcleo de Hóquei em Patins XXXXX do Futebol Clube e o Atlético Clube XXXXX que mobilizam, no seu todo, vastos recursos que têm um **efeito potenciador do alcance da ação educativa** (p.9). **PONTO FORTE (AE - IGEC): Consolidação de uma rede de parcerias** envolvendo a comunidade educativa, com resultados significativos na qualidade do serviço educativo prestado (p.11).	RAE-P3
		Motivação das Pessoas e Gestão de Conflitos **(AE)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Motivar e Desenvolver Outros Funcionários **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Motivação das pessoas** (coesão e sentido de pertença) **Clima educativo** (não foi referido)	A **coesão** e o **sentido de pertença** a um projeto comum **começam a fazer-se sentir** e, nessa perspetiva, o **ponto fraco** apontado na anterior avaliação externa "Não envolvimento da comunidade educativa na definição e revisão dos planos de ação, o que dificulta a aquisição da identidade do Agrupamento", regista uma **evolução positiva** (p.9).	RAE-P3
		Mobilização dos Recursos da Comunidade Educativa **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Abertura à comunidade** (+) **Mobilização de recursos** (+) **Projetos com a comunidade** (não foi referido) Atividades e ações **Ponto Forte** (valorização do papel preponderante das associações de pais e encarregados de educação)	O Agrupamento consolidou um **amplo conjunto de parcerias** com diversas entidades públicas e privadas (...) que mobilizam, (...) vastos recursos que têm um efeito potenciador do alcance da ação educativa (p.9). A **participação** e o **envolvimento** dos **pais e encarregados de educação** na vida escolar (...) têm sido implementadas **diversas atividades** tais como a **Receção à Comunidade Educativa,** a entrega dos **prémios** Aluno Nota10, o Dia do Agrupamento e as exposições dos trabalhos das crianças e dos alunos (...) com uma adesão elevada. **Outras atividades** do plano anual como o Baile da Pinha ou a Noite de Fados concorrem, (...) para a mesma finalidade. São, também, dinamizadas **ações**, decorrentes de **projetos locais,** como o Ciclo de Famílias e um Dia de Famílias Felizes. No entanto, o **contacto mais regular e profícuo** dos **pais e encarregados de educação** com os respetivos **diretores de turma** continua a merecer particular atenção por parte dos responsáveis por se verificar a sua **baixa incidência**, sobretudo no **6º ano** de escolaridade e no **3º ciclo** (p.9). **PONTO FORTE (AE - IGEC): Valorização do papel preponderante das associações de pais e encarregados de educação**, enquanto parceiros ativos no processo educativo (p.11).	RAE-P3

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
LIDERANÇA E GESTÃO	**Gestão**	Critérios e Práticas de Organização e Afetação dos Recursos **(AE)** Gestão Estratégica dos Recursos: Humanos; Materiais; Financeiros **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Distribuição de serviço: pessoal docente** (continuidade pedagógica; relação com a turma; afetação a projetos); **pessoal não docente** (competências; adequação à função; mobilidade entre setores) **Formação de equipas pedagógicas** (não foi referido)	Na **distribuição do serviço docente** prevalecem critérios como a **continuidade pedagógica**, sempre que possível ao longo de um ciclo de estudos, e/ou a **relação estabelecida com a turma**, determinantes, (...) para a atribuição do cargo de diretor de turma. A **afetação** de alguns **docentes** a certos **projetos** ou **funções** advém (...) do **conhecimento** que os mesmos detêm sobre as **áreas em causa**, bem como da **capacidade relacional** para com os diversos interlocutores envolvidos. A **gestão do pessoal não docente** assenta no bom conhecimento das **competências profissionais** dos trabalhadores e na **adequação do perfil individual** às **funções** a desempenhar, registando-se **alguma mobilidade entre setores**, o que assegura o normal decurso do quotidiano em casos de faltas imprevistas (p.10).	RAE-P3
		Critérios de Constituição dos Grupos e das Turmas, de Elaboração de Horários e de Distribuição de Serviço **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Critérios de formação de turmas e horários** (natureza pedagógica) **Trabalho colaborativo e integração de crianças e alunos** (não foi referido)	A **constituição dos grupos** e das **turmas** e a **elaboração dos horários** são igualmente regidos por **critérios de natureza pedagógica**, que privilegiam a adequação das **respostas educativas** às **necessidades das crianças e dos alunos** (p.10).	RAE-P3
		Avaliação do Desempenho e Gestão das Competências dos Trabalhadores **(AE)** Competências de Coaching do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Competências do pessoal docente** (afetação a projetos, funções e capacidade relacional) **Competências do pessoal não docente** (competências profissionais; adequação às funções; mobilidade entre setores)	A **afetação** de alguns **docentes** a certos **projetos** ou **funções** advém essencialmente do **conhecimento** que os mesmos detêm sobre as **áreas em causa**, bem como da **capacidade relacional** para com os diversos interlocutores envolvidos. A **gestão do pessoal não docente** assenta no bom conhecimento das **competências profissionais** dos trabalhadores e na **adequação do perfil individual** às **funções** a desempenhar, registando-se **alguma mobilidade entre setores**, o que assegura o normal decurso do quotidiano em casos de faltas imprevistas (p.10).	RAE-P3
		Promoção do Desenvolvimento Profissional **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Desenvolvimento Profissional/Plano de Formação **(LS)** Desenvolvimento de Outros Líderes **(LS)**	**Formação contínua** (+): plano de formação anual; várias parcerias (não responde às carências elencadas) **Áreas prioritárias** para o pessoal docente (+); pessoal não docente (não foi referido) **Temas em falta** (não foi referido) **Ponto Forte** (intencionalidade na formação contínua dos docentes)	As solicitações de **formação** do **corpo docente** e **não docente** são recolhidas **anualmente**, tendo sido proporcionadas algumas oportunidades por parte do **Centro de Formação de Escolas** XXXXX, do **Centro de Formação** XXXXX, da **Universidade Católica** e da **Casa do Professor**, entre **outras**, que, mesmo assim, **não permitem dar resposta cabal às carências elencadas**. No último triénio, as **ações realizadas** internamente no domínio das **lideranças intermédias**, **gestão da sala de aula**, **diferenciação pedagógica**, **indisciplina**, **necessidades educativas especiais**, **educação intercultural** e **metas curriculares** de português, entre outras (p.10). O **plano de formação,** (...) contempla **ações** a concretizar com **recursos internos** e através das **parcerias estabelecidas**, no âmbito da saúde, da robótica, da plataforma moodle e das perturbações do desenvolvimento, entre outras temáticas. Destaca-se, um **encontro** promovido no final do ano letivo para a **partilha de boas práticas** e de documentos entre docentes, designadamente sobre a metodologia de trabalho em grupos ninho, importante na estratégia motivacional entre pares e na disseminação do conhecimento em contexto de trabalho (p.10). **PONTO FORTE (AE - IGEC): Intencionalidade na formação contínua dos docentes**, desenvolvida internamente, centrada no processo de ensino e de aprendizagem e na gestão da sala de aula, e orientada para a melhoria na prestação do serviço educativo (p.11).	RAE-P3
		Eficácia dos Circuitos de Informação e Comunicação Interna e Externa **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Comunicação interna e externa** (+)	O **correio eletrónico**, a **página web** do Agrupamento e o **blogue AVIN – Avaliação Interna**, a publicação do **Boletim Escolar TEIP** XXXXX e a elaboração do **dossiê/caderneta digital**, constituem-se como meios eficazes tanto na **divulgação de informação à comunidade educativa**, como na **circulação** célere da **documentação pedagógica** (p.10).	RAE-P3

Temas	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Unidade de Enumeração
LIDERANÇA E GESTÃO	**Autoavaliação e Melhoria**	Coerência entre a Autoavaliação e a Ação para a Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Ações de melhoria** (+) Práticas de autorregulação e de melhoria **Auscultação dos alunos** no processo de ensino e aprendizagem (não foi referido)	O Agrupamento deu seguimento, após a avaliação externa de 2010, às suas **práticas de autorregulação** e de **melhoria**. São, também, utilizados, com regularidade, **inquéritos de satisfação** aplicados aos elementos da comunidade escolar, designados **barómetros de opinião** (p.10).	RAE-P3
		Utilização dos Resultados da Avaliação Externa na Elaboração dos Planos de Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Processo de autoavaliação** (+) **Práticas de autoavaliação efetivas** (várias fontes de informação) **Reflexo da avaliação externa no processo de autoavaliação** (+-) **Ponto Fraco** (**melhorias**)	O Agrupamento deu seguimento, após a avaliação externa de 2010, às suas **práticas de autorregulação** e de **melhoria**. A **equipa de autoavaliação** elaborou orientações e instrumentos e aferiu procedimentos, tendo como quadro de referência (...) os **domínios** dos resultados académicos, da prestação do serviço educativo e da liderança e autoavaliação. As **fontes de informação** são **várias**, incluindo, (...) **dados estatísticos** de **resultados escolares**, **atas** das estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica e **relatórios** das equipas dos projetos em curso (p.10). Apesar de se verificarem melhorias, o **ponto fraco** identificado na anterior avaliação externa "A não integração de outros elementos da comunidade educativa, para além dos docentes, na equipa de autoavaliação e a falta de um processo sistemático e global de autoconhecimento, que permita uma evolução sustentada do Agrupamento" **continua a merecer investimento** (p.11).	RAE-P3
		Envolvimento e Participação da Comunidade Educativa na Autoavaliação **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Participação da comunidade educativa** (inquéritos de satisfação)	São utilizados, com regularidade (nas suas práticas de autorregulação e de melhoria), **inquéritos de satisfação** aplicados aos elementos da comunidade escolar, designados **barómetros de opinião** (p.10).	RAE-P3
		Continuidade e abrangência da Autoavaliação **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)**	**Processo de autoavaliação** (+-) **Reflexão sobre os dados** (vários dados) **Área de Melhoria** (consolidação do processo de autoavaliação)	Os **relatórios de autoavaliação** produzidos **resumem-se**, sobretudo nos domínios da **prestação do serviço educativo** e da **liderança** e **autoavaliação**, à descrição sumária dos dados constantes das fontes de informação, **não dando visibilidade** aos indicadores recolhidos e critérios de sucesso alcançados nem à sua utilidade na apreciação da evolução do Agrupamento. Esta situação **limita a formulação de juízos de valor** sobre a qualidade do trabalho desenvolvido e consequentemente dificulta uma maior acuidade na tomada de decisões para o ciclo seguinte (p.11). O **processo de autoavaliação** indicia **estar no bom caminho**, **é mais abrangente, participado, sistemático e consistente**. **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC): Consolidação do processo de autoavaliação** de forma a atingir-se a sustentabilidade do progresso do Agrupamento (p.12).	RAE-P3
		Impacto da Autoavaliação no Planeamento, na Organização e nas Práticas Profissionais **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Projeto de autoavaliação** (+-) Equipa de autoavaliação (vários dados)	A equipa de autoavaliação, com o **objetivo** de recolher **dados úteis e pertinentes** e de **monitorizá-los** de forma sistemática, **criou mapas**, em folha de cálculo, anexos às atas, para coletar, uniformemente, valores de, entre outros, **resultados académicos, absentismo, indisciplina**, propostas para os **quadros de mérito** e **contactos com os pais** e encarregados de educação, bem como informação sobre as **práticas contratualizadas** nos grupos de recrutamento, relativas a estratégias de ensino (p.11).	RAE-P3

LEGENDA: Modelo da IGEC da Avaliação Externa (AE); Liderança de Sistemas (LS); Pontos Fortes (PF) da Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação e Ciência (AE - IGEC); Áreas de Melhoria (AM) da Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação e Ciência (AE - IGEC); Referência em Subcategorais Diferentes (RSD); Não foi Referido (NR); Expressão Retirada do Contexto (XXXXX).

Fonte: Própria

Apêndice D – Matriz comparativa das unidades de registo e das unidades de contexto dos agrupamentos de escolas em estudo

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016			**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **9**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **126**; Alunos: **3091**; Professores: **242**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **81**.		**AE - IGEC**: Resultados - **Muito Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Muito Bom** Liderança e Gestão - **Muito Bom** **AE:** Região: **Norte**; Escolas: **10**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **150**; Alunos: **3453**; Professores: **319**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **126**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-EC		**Unidade de Enumeração: RAE-M1**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
RESULTADOS	**Resultados Académicos**	Evolução dos Resultados Internos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Taxas de conclusão (2013/2014)**: básico (+); secundário (=) **Taxas de sucesso** (2012-2013 a 2014-2015): Básico e secundário regular (+); secundário profissional (-); PCA e CEF (+); vocacional (-)	No **ano letivo de 2013-2014** as **taxas de conclusão** dos anos terminais dos três ciclos do ensino básico, (...) **situam-se acima dos esperados**, sendo de assinalar a tendência de **melhoria** registada no **9º ano** de escolaridade, relativamente ao ano letivo precedente. O mesmo acontece no **12º ano**, cujos valores estão **em linha com os esperados** (p.2). As **ofertas formativas**, no triénio de **2012-2013 a 2014-2015**, as **taxas de sucesso** oscilam entre **69% e 100%** nos cursos de educação e formação (CEF), sendo de **93%** na turma com percursos curriculares alternativos (PCA). Os **cursos vocacionais** do ensino **básico** apresentam percentagens que se situam entre **50% e 92%** e do ensino **secundário** regista 81%. Os **índices de sucesso** dos **cursos profissionais** variam entre 16% e 39%. As circunstâncias que têm influenciado estes resultados merecem especial atenção, a fim de serem identificadas as respetivas causas e despoletadas ações para reduzir o impacto negativo no percurso formativo destes alunos. (p.3).	**Taxas de conclusão**: 6º e 12º (+); 5º e 8º (+-); 9º e secundário profissional (-) **Taxas de sucesso**: 3º ciclo e sec. profissional (-); básico e secundário regular (+)	No **ano letivo 2013-2014,** (...) ficaram **acima** dos valores esperados as **taxas de conclusão** dos **6º** e **12º anos** (...). Porém, a **taxa de conclusão** (...) do **9º ano** ficaram **aquém** do valor esperado (p.3). Atendendo às variáveis de contexto favoráveis e aos **resultados** observados em **2013-2014**, maioritariamente **acima** dos **valores esperados**, (...) **melhoria dos resultados escolares dos alunos**, designadamente no **3º ciclo** (p.3). (...) Nos **cursos profissionais** com dois ciclos de formação, verifica-se que as **taxas de conclusão** dos cursos de Técnico de Energia Renováveis (2010-2011 a 2012-2013 e 2011-2012 a 2013- 2014) foram de **35%** e de **47,4%** e de Técnico de Informática de Gestão (2011-20012 a 2013-2014 e 2012- 2013 a 2014-2015) foram de **36,4%** e de **30%** (...). Os **restantes cursos**, com um ciclo de formação ou dois ciclos descontinuados, (...) apresentam **taxas de conclusão** que se situam no intervalo **12,5% e 76,9%** (p.3). A **qualidade do sucesso educativo** (eficácia interna e externa) é objeto de análise por parte dos **órgãos de direção** (...) e das **estruturas de coordenação** (...), as **taxas de transição/conclusão** com **sucesso pleno** no ensino básico. No **ano letivo 2014-2015**, esta taxa situou-se entre **64,1%** no **5º ano** e **51,4%** no **8º ano** (p.3).
		Evolução dos Resultados Externos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Resultados exames nacionais (2013/2014) Português**: 1º ciclo (=); outros ciclos (-), **Matemática**: 1º ciclo (=); outros ciclos (-) e **História**: secundário (+)	Os resultados (...) em **português** na avaliação externa, em **2013-2014**, estão **em linha** (...) no **4º ano**, ficando **aquém** dos mesmos nos **restantes anos terminais de ciclo.** Tal revela uma tendência de agravamento relativamente ao ano letivo anterior, em que os **valores observados** estavam acima dos esperados no 4º ano, em linha no 6º e no 12º e aquém apenas no 9º ano. Nos (...) resultados de **matemática**, em **2013-2014**, os valores observados estão em linha com os esperados no **4º ano**, mas situam-se **aquém nos restantes**. Esta situação traduz uma tendência de agravamento em relação ao ano letivo precedente, no **12º ano,** e reflete dificuldades persistentes, principalmente no **6º** e no **9º ano**. Os resultados de **história**, no 12º ano, mantiveram-se **acima** do valor esperado no ano letivo de **2012-2013**, ficando **aquém** do mesmo em **2013-2014** (p.3).	**Resultados exames nacionais (2013/2014) Português**: 4º, 6º, 9º e 12º (+) **Matemática**: 6º e 12º (+); 9º (-) **História A**: 12º (+)	Verifica-se que, **desde 2010-2011**, as percentagens de conclusão do **6º ano** e as médias dos exames nacionais do ensino **secundário** de **Português** e de **Matemática** A se mantêm **acima** dos valores esperados. No **ano letivo 2013-2014**, (...) valores análogos nas variáveis de contexto, ficaram **acima** dos **valores esperados** (...) os resultados na **avaliação** sumativa **externa** a **Português,** nos **4º** e **9º anos**, a **Matemática**, no **6º ano**, e a **Português, Matemática A** e **História A**, no ensino **secundário geral**. **Em linha** com o valor esperado, situaram-se a **taxa de conclusão do 4º ano** e as percentagens de positivas nas provas finais de **Português** do **6º ano** e de **Matemática,** do **4º ano**. Porém, a **taxa de conclusão** e a percentagem de positivas na prova final de **Matemática** do **9º ano** ficaram **aquém** do valor esperado (p.3).
		Qualidade do Sucesso **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor**(LS)**	**Diferenciação Pedagógica** Pré-escolar (+) **Implementação de medidas de promoção do sucesso** (+) **Análise dos resultados escolares** (CP) **Ponto Fraco (parcialmente superado)** **Ponto Forte** (o trabalho realizado na educação pré-escolar) **Área de Melhoria** (generalização das práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula)	Na **educação pré-escolar**, a **diferenciação pedagógica** é determinante para a organização do ambiente educativo e para as atividades concretizadas, com vista à construção e desenvolvimento do currículo (...). As crianças são envolvidas em **interações positivas** que propiciam **aprendizagens** ativas, diversificadas e significativas. A **informação recolhida continuamente** é sistematizada e analisada em conselho de docentes, evidenciando os progressos alcançados, por criança e por grupo, embora seja ainda **pouco divulgada e discutida** na sua relação com os **demais níveis de ensino** (p.2). O **conselho pedagógico** e demais estruturas (...) procedem à **análise sistemática dos resultados escolares**, centrada na sua evolução, na comparação com as médias nacionais e distritais, bem como na observância de eventuais **discrepâncias** entre as **avaliações internas** e **externas**, o que tem ocasionado a implementação de **medidas de promoção do sucesso** (p.3). Os **fatores explicativos do sucesso** assinalados pelos docentes realçam a qualidade das **metodologias** e **estratégias utilizadas**. O **insucesso** é sobretudo atribuído a **causas exógenas** (falta de empenho e motivação/métodos de estudo e trabalho; falta de pré-requisitos e problemas socioafetivos/socioeconómicos dos alunos). **Excluídos** aspetos relacionados com o **processo de ensino** e de **aprendizagem**, em sala de aula, não sendo suficientemente aprofundado o **questionamento** sobre as **práticas pedagógicas**, de modo a permitir a identificação de dificuldades, em especial as que são transversais, e a reforçar respostas concertadas (p.3). Foi **parcialmente superado** o **ponto fraco** que apontava numa das anteriores avaliações externas "A ausência de práticas de monitorização e avaliação dos resultados escolares e das situações de desistência escolar, que permitam identificar as causas, delinear as estratégias e implementar ações de superação" (p.3). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** O **trabalho realizado na educação pré-escolar**, em que as crianças são envolvidas em aprendizagens ativas, diversificadas e significativas e a avaliação, eminentemente formativa, utiliza uma abordagem descritiva e documentada com base na construção de portefólios (p.11). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** A **generalização das práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula**, com recurso à diversificação das estratégias de ensino, às metodologias ativas e à utilização da avaliação formativa, de modo a apoiar as aprendizagens dos alunos e aumentar a sua autonomia e o sucesso (p.12).	**Diferenciação Pedagógica:** pré-escolar (+) **Implementação de medidas de promoção do sucesso** (não foi referido) **Análise dos resultados escolares** (monitorização)	Na **educação pré-escolar**, as educadoras de infância fazem um diagnóstico (...) e procedem à **avaliação** do **progresso das aprendizagens**. Este progresso é sistematizado e registado, sendo as **fichas de informação** dadas a conhecer, **trimestralmente**, aos pais e encarregados de educação e analisadas em departamento curricular. O Agrupamento tem **práticas sustentadas de monitorização dos resultados escolares**. Os **docentes** envolvem-se na análise de informação pertinente (...). São identificados os **fatores externos** que determinam os **resultados menos positivos** (...). Contudo, **não foi evidente** uma reflexão sistemática sobre os fatores explicativos internos do (in)sucesso (...) a nível das **práticas de ensino**, que possibilite o delinear de estratégias eficazes de melhoria e de sustentabilidade dos resultados alcançados (p.3).
		Abandono e Desistência **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	Taxa de abandono escolar (-)* * Abandono escolar reduzido	No triénio de 2012-2013 a 2014-2015, as **taxas de abandono escolar** variam entre **0% e 1%** (p.3).	Taxa de **abandono escolar** (+-): Ensino regular (-)* Abandono escolar residual Ensino profissional (5,9% - 50%) (+)* * Abandono escolar elevado	Os responsáveis escolares afirmam que o **abandono escolar** é **residual.** Todavia, nos vários **cursos do ensino profissional**, nos ciclos de formação compreendidos entre 2010-2011 a 2012-2013 e 2012-2013 a 2014-2015, as **taxas de desistência** dos alunos situam-se no intervalo **5,9% e 50%** (p.3).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016			**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Muito Bom** **AE:** Região: **Centro**; Escolas: **12**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **111**; Alunos: **2463**; Professores: **219**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **85**; Escola **TEIP**.		**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **3**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **81**; Alunos: **2030**; Professores: **196**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **63**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-M2 (TEIP)		**Unidade de Enumeração: RAE-M3**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
RESULTADOS	**Resultados Académicos**	Evolução dos Resultados Internos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Taxas de conclusão**: 6º e 12º (+); 9º (=); 4º (-) **Taxas de sucesso**: 1º ciclo (+); 4º (-) restantes anos (+-) (tendência de agravamento nos três ciclos do básico)	No **ano letivo de 2013-2014**, (...) verifica-se que as **taxas de conclusão** dos **6º e 12º anos** estão **acima dos valores esperados**, do **9º ano em linha** e do **4º ano aquém** deste indicador (p.4). A análise comparativa dos **indicadores estatísticos dos resultados** obtidos (...) no **biénio 2012-2013 a 2013-2014**, (...) evidencia uma **tendência de agravamento** no **4º ano** em todos os indicadores em análise. Nos **demais casos**, os resultados são marcados por **alguma inconsistência,** verificando-se uma certa variabilidade em torno do valor esperado (p.4). Numa análise global, verifica-se que os **resultados são diversos**, encontrando-se **maioritariamente em linha** com (...) variáveis de contexto análogas. O desempenho (...) ao nível académico demonstra, a par da consolidação da qualidade do serviço educativo prestado, a necessidade do Agrupamento investir nos processos de ensino e de aprendizagem que **concorram para a melhoria**, (...) dos resultados no **1º ciclo** (p.4). É possível verificar uma **tendência** de **agravamento** nos **três ciclos** do **ensino básico** entre os **anos letivos 2012-2013 e 2014-2015**, (...) nos dois últimos anos letivos a **qualidade do sucesso**, em todo o ensino básico, ficou **aquém** das metas definidas pelo Agrupamento (p.4).	**Taxas de conclusão**: 1º ciclo (=); 2º ciclo (+-); 3º ciclo (+-); secundário (-); cursos profissionais (entre <50% e 77,8%) (-) **Taxas de sucesso**: 1º ciclo (+); 2º ciclo (=); 3º ciclo (+); secundário (-)	Os **resultados académicos no 1º ciclo** (...) nas variáveis de contexto, no quadriénio **2010-2011 a 2013-2014**, situam-se maioritariamente **acima** dos **valores esperados**. (...) Nas provas finais de ciclo de **português**, a **taxa de conclusão** mantém-se relativamente **estável**, apesar do decréscimo em 2013-2014, e (...) nas provas finais de **matemática** evolui **positivamente** ao longo daquele período (pp.2-3). Já no **2º ciclo** predominam, globalmente, resultados **em linha** com os valores esperados. A **taxa de conclusão** (...) de **português** são marcadas por **oscilações**, (...) e de **matemática** indiciam, (...) alguns sinais de **estabilidade** e de **progresso** que importa reforçar. No **3º ciclo**, prevalecem os indicadores situados **acima** dos valores esperados. Todavia, se ao nível da **taxa de conclusão** os resultados **oscilam**, as **percentagens de sucesso** (...) na **matemática**, apesar do **ligeiro decréscimo** em **2013-2014**, mantendo-se relativamente **estáveis a português**, (...) situados **em linha** ou **acima** dos valores esperados, tendência a consolidar (p.3). No **ensino secundário**, a maioria dos indicadores analisados encontra-se **aquém** dos valores esperados. De salientar a **descida gradual** dos resultados obtidos na **taxa de conclusão,** com um **afastamento** cada vez maior face aos valores esperados. De sublinhar (...) a **quebra significativa dos desempenhos** dos **alunos** nos anos letivos de **2012-2013 e 2013-2014**, factos que justificam um investimento significativo na melhoria dos resultados neste nível de ensino (p.3). **Em síntese**, os **resultados académicos**, considerados globalmente os ensinos **básico** e **secundário**, situam-se em **linha** com os valores esperados. Dadas as variáveis de contexto bastante favoráveis (...) são expectáveis melhores desempenhos dos alunos. O trabalho em torno da **melhoria das aprendizagens** e dos **resultados** deverá (...) continuar a merecer o enfoque (...), em especial no ensino secundário (p.3). No que diz respeito aos **cursos profissionais**, (...) registam-se **resultados positivos** em **alguns casos**, (...) nos de Técnico de Contabilidade, Técnico de Animação Sociocultural e Técnico de Design Gráfico, desenvolvidos entre **2010-2011 e 2012- 2013**, com **taxas de conclusão** de **70%, 73,7% e 77,8%**, respetivamente. Predominam, (...) **resultados pouco satisfatórios** (...) em vários cursos, **taxas de conclusão inferiores a 50%**. Estes dados apontam para a necessidade de uma intervenção mais consistente, (...) no sentido da melhoria da eficácia desta oferta formativa (p.3).
		Evolução dos Resultados Externos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Resultados exames nacionais (2013/2014) Português**: 6º e 12º (=); 4º e 9º (-) **Matemática**: 4º, 6º, 9º e 12º (-); **História A**: secundário (-)	O **desempenho dos alunos** em **Português** é **melhor** do que em **Matemática**. A percentagem de positivas na **avaliação externa** da disciplina de **Português** está **em linha** com o valor esperado nos **6º e 12º anos** e **aquém** do mesmo nos **4º e 9º anos** de escolaridade. A percentagem de positivas na avaliação externa das disciplinas de **Matemática** e **Matemática A** posiciona-se **aquém dos valores** esperados nos **4º, 6º, 9º e 12º anos** de escolaridade. Também os resultados obtidos no exame de **História A** se situam **aquém** do valor esperado (p.4).	**Resultados exames nacionais (2013/2014) Português**: 1º ciclo (-); 2º ciclo (=); 3º ciclo (+); secundário (-) **Matemática**: 1º ciclo (+); 2º ciclo (=); 3º ciclo (+); secundário (-) **História A**: secundário (não foi referido)	As provas finais do **1º ciclo** de **português**, a taxa de conclusão mantém-se relativamente **estável,** apesar do **decréscimo em 2013-2014**, e a **percentagem de sucesso** nas provas finais de **matemática** evolui positivamente ao longo daquele período (pp.2-3). No **2º ciclo** predominam, globalmente, resultados **em linha** com os valores esperados.(...) A prova final de **português** (...) são marcadas por oscilações, no quadriénio em análise, os desempenhos dos alunos na **avaliação externa** de **matemática** indiciam, (...) alguns sinais de **estabilidade e de progresso** que importa reforçar. No **3º ciclo**, prevalecem os indicadores situados **acima** dos valores esperados. (...) Nas **provas finais de ciclo** apresentam uma evolução positiva a **matemática**, (...) mantendo-se relativamente estáveis a **português**, com todos os indicadores situados **em linha ou acima** dos valores esperados, tendência a consolidar (p.3). No **ensino secundário**, a maioria dos indicadores analisados encontra-se **aquém dos valores esperados** (...). De sublinhar, (...) a **quebra significativa dos desempenhos** dos alunos nos anos letivos de **2012-2013 e 2013-2014**, factos que justificam um investimento significativo na melhoria dos resultados neste nível de ensino (p.3).
		Qualidade do Sucesso **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor**(LS)**	**Diferenciação Pedagógica** Pré-escolar (+) outros níveis (não foi referido) **Implementação de medidas de promoção do sucesso** (não foi referido) **Análise dos resultados escolares** (departamentos curriculares e órgãos de direção)	Na **educação pré-escolar**, as educadoras de infância fazem um diagnóstico (...) e procedem à **avaliação** do **progresso das aprendizagens**. Este progresso é sistematizado e registado, sendo as **fichas de informação** dadas a conhecer, **trimestralmente**, aos pais e encarregados de educação e analisadas em departamento curricular. O Agrupamento tem **práticas sustentadas de monitorização dos resultados escolares**. Os **docentes** envolvem-se na análise de informação pertinente (...). São identificados os **fatores externos** que determinam os **resultados menos positivos** (...). Contudo, **não foi evidente** uma reflexão sistemática sobre os fatores explicativos internos do (in)sucesso (...) a nível das **práticas de ensino**, que possibilite o delinear de estratégias eficazes de melhoria e de sustentabilidade dos resultados alcançados (p.3).	Na **educação pré-escolar**, as educadoras de infância fazem um diagnóstico (...) e procedem à **avaliação** do **progresso das aprendizagens**. Este progresso é sistematizado e registado, sendo as **fichas de informação** dadas a conhecer, **trimestralmente**, aos pais e encarregados de educação e analisadas em departamento curricular. O Agrupamento tem **práticas sustentadas de monitorização dos resultados escolares**. Os **docentes** envolvem-se na análise de informação pertinente (...). São identificados os **fatores externos** que determinam os **resultados menos positivos** (...). Contudo, **não foi evidente** uma reflexão sistemática sobre os fatores explicativos internos do (in)sucesso (...) a nível das **práticas de ensino**, que possibilite o delinear de estratégias eficazes de melhoria e de sustentabilidade dos resultados alcançados (p.3).	As **estruturas de coordenação educativa** e supervisão pedagógica e os **órgãos do Agrupamento** procedem periodicamente à **análise da evolução das aprendizagens**, na **educação pré-escolar**, e dos resultados académicos, nos **restantes níveis de ensino**, e definem **estratégias** destinadas à sua melhoria. O **apoio ao estudo,** o **reforço curricular**, a **sala de estudo** e as **coadjuvações** têm sido algumas das **medidas de promoção do sucesso escolar** implementadas. A reflexão sobre as **causas do insucesso** encontra-se, (...) muito ancorada em **fatores exógenos**, pelo que o aprofundamento em torno desta questão constitui uma prioridade com vista à eventual identificação de outros problemas, de natureza interna, e à definição das respetivas ações de superação (p.3).
		Abandono e Desistência **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	Taxa de **abandono escolar (-)*** * Abandono escolar reduzido	O abandono escolar em **2014-2015** foi **inferior a 0,5%**, e circunscreveu-se a **10 alunos** (um do 2º ciclo e nove do ensino secundário), (p.4).	Taxa de **abandono escolar:** básico **(-)***; * Abandono escolar quase inexistente. secundário regular de 6,7% (+-); secundário profissional e cursos adultos (+)* Abandono escolar elevado	Em matéria de **abandono escolar/desistência**, o número de casos registados no **ensino básico**, desde o ano letivo de 2010-2011, é **quase inexistente**. Já no **ensino secundário regular**, assinalam-se, por vezes, taxas com alguma expressão no **12º ano: 9,8%** em 2011-2012 e **6,7%** em 2014-2015. Os **cursos profissionais** são marcados, na maioria dos casos, por taxas de desistência consideráveis, em alguns deles **superiores a 50%**. Também nos **cursos de educação e formação de adultos** há a perceção de que aquelas são elevadas, embora não existam dados concretos sobre o assunto (p.3).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016			**AE - IGEC**: Resultados - **Muito Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Muito Bom** Liderança e Gestão - Muito **Bom** **AE:** Região: **Norte**; Escolas: **4**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **127**; Alunos: **3186**; Professores: **276**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **82**.		**AE - IGEC**: Resultados - **Suficiente** Prestação do Serviço Educativo - **Suficiente** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Norte**; Escolas: **12**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **63**; Alunos: **1321**; Professores: **136**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **96**; Escola **TEIP**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-M4		**Unidade de Enumeração: RAE-P1 (TEIP)**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
RESULTADOS	**Resultados Académicos**	Evolução dos Resultados Internos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Taxas de conclusão**: 1º ciclo e 2º ciclo (+); 3º ciclo e secundário (=); cursos profissionais:1 curso (+); restantes variam entre 31% e 73,7% (-) **Taxas de sucesso**: 1º ciclo (+); 2º ciclo (+-); 3º ciclo (+-); secundário (+)	No ano **letivo 2013-2014**, (...) as **taxas de conclusão** dos **4º e 6º anos** (...) ficaram **acima dos valores esperados**, denotando uma **melhoria** relativamente a 2012-2013. No **ensino secundário**,(...) ficaram **acima dos valores esperados**, mantendo-se a situação que já se verificava em 2012-2013. **Em linha com os valores esperados**, situaram-se as **taxas de conclusão** do **9º ano** e do **12º ano** (p.3). Atendendo às **variáveis de contexto favoráveis**, apesar de os resultados observados, em **2013-2014**, se situarem maioritariamente acima dos valores esperados, existe uma **margem de progresso**, afigurando-se pertinente consolidar as práticas que se revelaram eficazes na melhoria dos resultados escolares (p.3). No **ensino profissional**, a **taxa de conclusão** do curso de **Técnico de Manutenção Industrial,** nos ciclos de formação de **2010-2011 a 2013-2014**, de **2011-2012 a 2013-2014** e de **2012-2013 a 2014-2015**, apresenta uma **tendência ascendente**. Quanto aos **restantes cursos** (...) (Design Gráfico; Eletrónica, Automação e Computadores; Gestão dos Equipamentos Informáticos; Informática e Gestão; Manutenção Industrial; Turismo), apenas com **dois ciclos de formação**, as **taxas de conclusão** situam-se no intervalo de **31%** e **73,7%** (p.3). A **qualidade do sucesso** é objeto de análise por parte dos **órgãos de direção, administração e gestão** e das **estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica**, sendo tidas em consideração as **taxas de transição/conclusão** com **sucesso perfeito** (sem classificações inferiores a Suficiente, a nível 3 ou a 10 valores) e as **percentagens de alunos com aproveitamento**, por disciplina, igual ou superior a 4 no ensino básico e a 14 valores no ensino secundário. No ano letivo de **2014-2015**, a **taxa de sucesso perfeito** foi de **86%** no **4º ano**, **65%** no **6º ano**, **68%** no **9º ano** e de **80%**, no **11º ano**, não se verificando grandes oscilações destes valores nos últimos quatro anos letivos (p.3).	**Taxas de conclusão**: 1º ciclo e secundário (-); 2º e 3º ciclos (+); cursos profissionais (+-) variam entre 23,3% e 72,7% numa média de **49,6%** Taxas de empregabilidade dos cursos profissionais (variam entre os 0% e os 28,6% numa média de **12,7%**) **Taxas de sucesso**: (não foi referido)	No **ano letivo 2013-2014**, comparados (...) com variáveis de contexto análogas, constata-se que as **taxas de conclusão** dos **4º** e **12º anos**, (...) se situam **aquém do valor esperado**. Por sua vez, as **taxas de conclusão** (...) dos **6º e 9º anos**, (...) estão **acima do valor esperado** (p.3). Tendo em consideração os **cursos profissionais**, todos com apenas **um ciclo de formação**, verifica-se que as **taxas de conclusão** dos cursos de **Técnico de Apoio Psicossocial** e de **Técnico de Termalismo** (2010- 2011 a 2012-2013) foram de **58,3%** e de **41,7%**, com **taxas de empregabilidade** na área de formação de **14,3%** e de **10%**; de **Técnico de Animador Sociocultural,** de **Técnico de Secretariado** e de **Técnico de Construção Civil** (2011-20012 a 2013-2014) foram de **40,9%, 72,7%** e de **40%**, com **taxas de empregabilidade** na área de formação de **11,1%, 12,5%** e de **0%**; de **Técnico de Instalações Elétricas,** de **Técnico de Gestão e Programação de Sistemas Informáticos** e de **Técnico de Turismo Ambiental e Rural** (2012-2013 a 2014-2015) foram de **23,3%, 65,6%,** e de **54,2%**, com **taxas de empregabilidade** na área de formação de **28,6%, 9,5%** e **15,4%** (p.3).
		Evolução dos Resultados Externos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Resultados exames nacionais (2013/2014) Português**: 1º ciclo (+); 2º ciclo (+); 3º ciclo (+); secundário (+) **Matemática**: 1º ciclo (+); 2º ciclo (+); 3º ciclo (+-); secundário (+) **História A**: secundário (+)	No ano **letivo 2013-2014**, (...) as percentagens de classificações positivas nas **provas finais** de **Português** e **Matemática** dos **1º e 2º ciclos**, bem como na **prova final** de **Português** do **3º ciclo**, ficaram **acima dos valores esperados**, denotando uma **melhoria** relativamente a 2012-2013. No **ensino secundário**, as **médias** das classificações nos **exames nacionais** de **Português, Matemática A** e **História A** ficaram **acima dos valores esperados**, mantendo-se a situação que já se verificava em 2012-2013. **Em linha com os valores esperados**, situaram-se as **taxas de conclusão** do **9º ano** e do **12º ano**, bem como a percentagem de **classificações positivas** na prova final de **Matemática** do **3º ciclo** (p.3).	**Resultados exames nacionais (2013/2014) Português**: 1º ciclo (-); 2º ciclo (+); 3º ciclo (-); secundário (-) **Matemática**: 1º ciclo (-); 2º ciclo (+); 3º ciclo (+); secundário (-) **História A**: secundário (não foi referido)	No **ano letivo 2013-2014**, (...) as percentagens de positivas nas **provas finais** de **matemática** e de **português** do **4ºano**, de **português** no **9º ano** e a média de classificações nos exames nacionais de **português** e **matemática** no **12º ano**, se situam **aquém do valor esperado**. As percentagens de **positivas** na **prova final** de **matemática** dos **6º e 9º anos**, bem como a percentagem de positivas na **prova final** de **português** do **6º ano**, estão **acima do valor esperado** (p.3). **Em síntese**, ponderados todos os indicadores, os **resultados académicos** situam-se, globalmente, **aquém dos valores esperados**, evidenciando a necessidade de um maior investimento na melhoria dos resultados escolares dos alunos, designadamente no 1º ciclo e no ensino secundário (p.3).
		Qualidade do Sucesso **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor**(LS)**	**Diferenciação Pedagógica**: pré-escolar (+); restantes ciclos (não foi referido) **Implementação de medidas de promoção do sucesso:** práticas eficazes (+) **Análise dos resultados escolares** (índices de sucesso académico) **Ponto Forte** (eficácia das medidas de promoção do sucesso escolar)	Na **educação pré-escolar**, é feito um diagnóstico do que as crianças já sabem e conseguem fazer. Ao **longo do ano letivo**, os seus **progressos individuais** e do **grupo** são **monitorizados** e **sintetizados** através de instrumentos diversificados de registo, o que permite regular e reformular a intervenção educativa, **adequando-a aos ritmos e necessidades** demonstrados. **Trimestralmente**, registos descritivos são dados a conhecer aos pais e encarregados de educação, numa atuação concertada com as famílias. A análise das aprendizagens das crianças é feita, com regularidade no respetivo departamento (pp.2-3). Atendendo às **variáveis de contexto favoráveis**, apesar de os resultados observados, em **2013-2014**, se situarem **maioritariamente acima dos valores esperados**, existe uma **margem de progresso**, afigurando-se pertinente **consolidar** as **práticas que se revelaram eficazes** na melhoria dos resultados escolares (p.3). O Agrupamento tem **práticas de monitorização dos resultados escolares**. Os **docentes** envolvem-se, (...) na análise de informação pertinente, produzida internamente, sobre o **desempenho das crianças e dos alunos**. A **comunidade educativa** mostra-se consciente da importância dos fatores externos que determinam os **índices de sucesso académico** (...), mas não deixa de gerar, **internamente**, **ações de melhoria do processo de ensino e de aprendizagem** que têm repercussão nos resultados alcançados (p.3). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** A eficácia das **medidas de promoção do sucesso escolar** com reflexos na melhoria dos processos e dos resultados escolares (p.9).	**Diferenciação Pedagógica**: pré-escolar (+); restantes ciclos (não foi referido) **Implementação de medidas de promoção do sucesso:** (não foi referido) **Análise dos resultados escolares** (reflexão dos resultados internos e externos) **Área de Melhoria** (identificação rigorosa dos fatores explicativos internos do insucesso e sucesso escolares)	Na educação **pré-escolar** é realizada a avaliação das aprendizagens das crianças, tendo como referência as áreas de conteúdo das orientações curriculares (p.2). Os registos de avaliação são sistematizados numa ficha descritiva, divulgada aos pais e encarregados de educação no final de cada período. A **análise das aprendizagens das crianças** é feita no departamento da educação pré-escolar, a fim de **reorientar práticas** e analisar os seus progressos (pp.2-3). (pp.2-3). Os **órgãos e as estruturas** de coordenação educativa e supervisão pedagógica, bem como a **equipa de autoavaliação**, procedem periodicamente à **reflexão dos resultados internos e externos**. **Falta**, (...) uma reflexão sistemática sobre os fatores explicativos internos do insucesso que se verifica, (...) a nível das práticas de ensino, que possibilite o delinear de estratégias eficazes de melhoria dos resultados (p.3). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** A **identificação rigorosa dos fatores explicativos internos do insucesso e sucesso escolares**, assim como das desistências nos cursos profissionais, nomeadamente no âmbito das práticas de ensino, que possibilite o delinear de estratégias mais eficazes de melhoria dos resultados, em particular no 1º ciclo e no ensino secundário (p.10).
		Abandono e Desistência **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	Taxa de **abandono escolar:** Básico e secundário regular (-)* * Abandono escolar residual Secundário profissional (15,4% - 36%) (+)* Abandono escolar elevado	Os responsáveis escolares afirmam que o **abandono escolar** é **residual** no **ensino básico** e no **ensino secundário geral**. Contudo, no **ensino profissional**, as **taxas de desistência** dos formandos são significativas, no ciclo de formação 2012-2013 a 2014-2015 situam-se no intervalo de **15,4% e 36%** (p.3).	Taxa de **abandono escolar:** Básico e secundário regular (-)* * Abandono escolar residual Secundário profissional (23%-72%) (+)* * Abandono escolar elevado	As **taxas de abandono** e de **desistência** nos anos letivos de 2013-2014 e de 2014-2015 foram **inexistentes** no **1º ciclo**, e **residuais** nos **restantes ciclos e níveis do ensino**, com exceção do ano letivo **2014-2015** que apresentou uma **taxa de 1,2%**, no ensino **secundário**. Nos **cursos profissionais**, as taxas de desistência dos alunos situam-se no intervalo de **23%** e **72%** (p.3).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016			**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **5**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **126**; Alunos: **2590**; Professores: **227**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **77**; Escola **TEIP**.		**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **5**; Ensino: **pré-escolar** ao **3º ciclo**; Turmas: **61**; Alunos: **1267**; Professores: **128**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **50**; Escola **TEIP**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-P2 (TEIP)		**Unidade de Enumeração: RAE-P3 (TEIP)**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
RESULTADOS	**Resultados Académicos**	Evolução dos Resultados Internos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Taxas de conclusão**: 1º ciclo (+); 6º, 9º e 12º anos **(-)** **Taxas de sucesso**: cursos CEF (45% - 94%) (+-); cursos EFA básico 13% e secundário 77% (-); cursos vocacionais: 2º ciclo 78% e 3º ciclo 65% (+-); cursos profissionais (9% - 60%)	No **ano letivo de 2013-2014**, é de destacar o trabalho desenvolvido no **1º ciclo**, (...) a **taxa de conclusão**, **acima dos valores esperados**, (...). As **taxas de conclusão** nos **6º, 9º e 12º anos** (...) estão **aquém dos valores esperados** (p.3). No que respeita às outras **ofertas formativas**, as **taxas de sucesso** dos **cursos de educação e formação de jovens** (CEF), nos últimos três anos letivos, oscilam entre **45% e 94%**. Nos **dois cursos vocacionais**, no ano letivo de **2014-2015**, foram de **78% (2º ciclo)** e de **65% (3º ciclo)**. Os **índices de sucesso** dos **cursos de educação e formação de adultos** (EFA), de nível **básico** e de nível **secundário**, (...) **são mais baixos**, oscilando **entre 13% e 77%**. Os **seis cursos profissionais**, cujos ciclos de formação foram concluídos naquele período, apresentam **taxas de conclusão** também **baixas (43%, 17%, 9%, 60%, 37% e 20%)** (p.3).	**Taxas de conclusão**: 4º, 6º, 9º (+) **Taxas de sucesso**: cursos CEF entre 71% e 92% (+); cursos vocacionais entre 62% e 82% (+)	No ano letivo de **2013-2014**, (...) os resultados académicos (...) constata-se que as **taxas de conclusão** dos **4º, 6º e 9º anos** de escolaridade se situaram **acima** dos valores esperados. Considerando os quatro anos letivos (...) (2010-2011 a 2013-2014), verifica-se **oscilação** no **4º e no 6º ano** e alguma **tendência de melhoria** no **9º ano** (p.2). As percentagens de alunos que completaram os **cursos de educação e formação** (CEF), em 2012-2013, foram altas **(89% e 71%)**, tal como aconteceu com os cursos concluídos em 2013-2014 **(71% e 76%)**. O sucesso do curso terminado em 2014-2015 (..) foi elevado, atingindo **92%**. No que respeita aos **cursos vocacionais**, em 2014-2015 (...) percentagens de sucesso altas **(62% e 82%)** (p.3).
		Evolução dos Resultados Externos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Resultados exames nacionais (2013/2014)**: **Português**: 1º ciclo (+); 2º ciclo (+); 3º ciclo (+); secundário (=) **Matemática**: 1º ciclo (+); 2º ciclo (=); 3º ciclo (-); secundário (-) **História A**: secundário (+)	No **ano letivo de 2013-2014**, é de destacar o trabalho desenvolvido no **1º ciclo**, (...) tanto na **avaliação externa** como na taxa de conclusão, **acima dos valores esperados** (...). No mesmo sentido, sublinham-se os resultados obtidos na **avaliação externa** a **português** nos **6º e 9º anos** de escolaridade e a **história** no **12º ano**, também **acima do esperado** e **em linha** a **matemática** no **6º ano** e a **português** no **12º ano**. Contudo, (...) os resultados na **avaliação externa** a **matemática** nos **9º e 12º anos** estão **aquém dos valores esperados** (p.3).	**Resultados exames nacionais (2013/2014)** **Português**: 4º e 6º (+); 9º (=) **Matemática**: 4º (+); 6º (-); 9º (+)	Nas **provas** de avaliação externa de **português**, em 2013-2014, no **4º ano**, os resultados ficaram **acima** dos valores esperados, (...) uma **ligeira melhoria** em relação aos **três anos letivos anteriores** que (...) se situaram **aquém** do esperado. No **6º ano**, a percentagem de classificações positivas situa-se **acima** do esperado,(...) os resultados alcançados no quadriénio revelam **oscilações**. No (...) **9º ano**, a trajetória evolutiva (...) é **instável**, tendo as classificações a **português**, em 2013-2014, ficado **em linha** com o valor esperado, (...) uma **ligeira regressão** relativamente ao ano letivo anterior (pp.2-3). Nas **provas** de avaliação externa de **matemática**, em 2013-2014, no **4º ano** as percentagens de classificações positivas encontram-se **acima** do valor esperado, no **6º ano aquém** e no **9º acima**. Em termos evolutivos é o **6º ano** que apresenta **piores resultados**, sempre **aquém** do esperado no quadriénio. Já o **4º e o 9º ano** registam **oscilações**, (...) com alguma **tendência de melhoria**, mais significativa neste último ano de escolaridade (p.3). Em **síntese**, observa-se que, na globalidade, os **resultados do Agrupamento** se posicionam **em linha com os valores esperados**. Considerando que as variáveis de **contexto** são globalmente **desfavoráveis**, tal facto reflete a **existência de alguma eficácia** das práticas organizacionais, mas impõe-se um **maior investimento** em estratégias que impulsionem o progresso sustentado dos resultados académicos, em particular na disciplina de **matemática** (p.3).
		Qualidade do Sucesso **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor**(LS)**	**Diferenciação Pedagógica**: pré-escolar e 1º ciclo (+); restantes ciclos (não foi referido) **Implementação de medidas de promoção do sucesso** (não foi referido) **Análise dos resultados escolares (=)** Observatório de qualidade **Área de Melhoria** (generalização de práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula) **Área de Melhoria** (análise e reflexão dos fatores determinantes do insucesso intrínsecos)	O trabalho realizado na **educação pré-escolar**, no âmbito da avaliação do percurso individual de cada criança, permite **conhecer a sua evolução** (...). Efetivamente, é reconhecido que a ação educativa tem criado condições para **ultrapassar as necessidades** que os grupos apresentam, (...) têm contribuído alguns **projetos transversais** em interação com o **1º ciclo** e a participação das famílias (p.3). O Agrupamento promove a **análise** e a **reflexão generalizada** dos **resultados académicos**, assente nos dados sistematizados pelo **Observatório da Qualidade**, com vista à **redefinição de estratégias e à sua melhoria**. Esta reflexão está mais centrada nos fatores **determinantes do insucesso extrínsecos** aos processos de ensino e de aprendizagem, remetendo, (...) para o contexto envolvente e para as dificuldades no acompanhamento por parte dos encarregados de educação, o que dificulta a conceção de ações de melhoria mais eficazes (p.3). O Agrupamento apresenta **valores** das **variáveis de contexto desfavoráveis**. Os resultados observados no **ano letivo de 2013-2014** situam-se **globalmente em linha** com os valores esperados, o que mostra a **tendência de melhoria** decorrente da ação educativa e de maior sustentabilidade (p.3). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC): Generalização de práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula**, nos ensinos básico e secundário, com a utilização de estratégias diversificadas, de modo a promover o sucesso dos alunos (p.12). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC): Análise e reflexão** centradas nos **fatores determinantes do insucesso intrínsecos** aos processos de ensino e de aprendizagem, de forma a permitir a conceção de ações de melhoria mais eficazes (p.12).	**Diferenciação Pedagógica**: pré-escolar (+); restantes ciclos (não foi referido) **Implementação de medidas de promoção do sucesso:** grupos de homogeneidade; coadjuvações (+) **Análise dos resultados escolares:** programa TEIP; metas contratualizadas **(+-)**	Os **relatórios de avaliação** da ação desenvolvida no âmbito do **programa TEIP** de 2013-2014 e de 2014- 2015 indicam que o Agrupamento não superou as **metas gerais** contratualizadas (p.3). Os **vários órgãos e estruturas** de coordenação educativa e supervisão pedagógica efetuam a **análise das aprendizagens** e dos **resultados** das crianças e dos alunos. Na **educação pré-escolar**, a avaliação assenta na (...) **observação direta** e dos **trabalhos** realizados pelas crianças, permitindo o conhecimento dos seus progressos e a necessária adequação da prática pedagógica (p.3). No **ensino básico**, face à reflexão e análise dos resultados académicos, o Agrupamento **tem identificado fatores explicativos do sucesso/insucesso** dos alunos. Constata-se, (...) persistir alguma **valorização da causalidade externa**, (...) nos aspetos ligados ao contexto sociocultural. Aqueles **processos reflexivos e analíticos** têm contribuído para a implementação de **medidas** de **promoção do sucesso escolar**, tais como a organização temporária e flexível de **grupos de homogeneidade** relativa e as **coadjuvações** em todos os ciclos do ensino básico (p.3).
		Abandono e Desistência **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	Taxa de **abandono escolar (+-)** Em 2014-2015: 1º ciclo (0,6%); 2º ciclo (7,4%); 3º ciclo (5,9%); secundário (9,7%)	No **triénio** de **2012-2013 a 2014-2015**, entre o primeiro e o último ano letivo, verificou-se um **ligeiro aumento** da **taxa de abandono escolar** no **1º ciclo**, mas significativo no **2º ciclo** e no ensino **secundário**, cujos valores, em **2014-2015**, foram **0,6%, 7,4% e 9,7%**, respetivamente. As **taxas** mostram uma diminuição acentuada no **3º ciclo**, sendo no último ano letivo de **5,9%** (p.3).	Taxa de **abandono escolar (+)** Em 2014-2015: 1º ciclo (0,7%); 2º ciclo (0,7%); 3º ciclo (1,0%); média **(0,8%)**	Em relação ao **abandono escolar**, as taxas do Agrupamento, nos últimos quatro anos letivos, têm registado **diminuições significativas**. No período de 2011-2012 a 2014-2015, verifica-se, no **1º ciclo**, uma descida de 2,7% para **0,7%**; no **2º ciclo**, de 3,2% para **0,7%** e no **3º ciclo**, de 2,1% para **1%**, indiciando que as medidas em curso estão a surtir efeito (p.3).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016				**AE - IGEC**: Resultados - **Muito Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Muito Bom** Liderança e Gestão - **Muito Bom**	
			AE: Região: **Sul**; Escolas: **9**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **126**; Alunos: **3091**; Professores: **242**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **81**.	**AE:** Região: **Norte**; Escolas: **10**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **150**; Alunos: **3453**; Professores: **319**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **126**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-EC	**Unidade de Enumeração: RAE-M1**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
RESULTADOS	**Resultados Sociais**	Participação na Vida da Escola e Assunção de Responsabilidades **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	Na **educação pré-escolar** merece destaque **o envolvimento ativo das crianças** de alguns grupos na construção do respetivo **plano** individual, o que lhes permite a **seleção de tarefas** em consonância com a agenda de rotinas semanais, propiciando simultaneamente aprendizagens que abrangem as várias áreas de conteúdo. A assunção de **responsabilidades** específicas na execução das atividades, a resolução imediata de conflitos entre pares (área do resolve problemas) e a realização de **assembleias de grupo** para discussão e tomada de decisões também fomentam a sua autonomia e espírito crítico (pp.3-4). Os **alunos participam na vida da escola** através da **eleição dos delegados e subdelegados** de turma, que **reúnem** uma vez por ano letivo **com a direção** e intervêm oportunamente nos (...) conselhos de turma, bem como através de **projetos e clubes,** entre os quais se sublinha o programa **Parlamento dos Jovens**, que promove a sua formação pessoal e social (p.4). Os que frequentam os **cursos profissionalizantes** têm a seu cargo a organização e dinamização de atividades que abrangem outros níveis de educação e ensino (Dia da Criança) (p.4). A **associação de estudantes,** constituída pela primeira vez no corrente ano letivo, incentiva a **apresentação de sugestões** e é responsável pela **Rádio escolar**, que divulga eventos e emite músicas escolhidas pelos alunos (p.4). Esta **participação** é **diferenciada** consoante os ciclos e as escolas, sendo **mais evidente na sede**, fruto da existência de um quadro de relações informais de maior proximidade entre professores e alunos. Não ressalta como muito evidente um trabalho sistemático de auscultação aos alunos sobre a sua vida na escola de que resulte, especialmente, a reflexão e a implementação de ações de melhoria centradas nas práticas pedagógicas, pelo que este se apresenta como um aspeto a aprofundar (p.4). A oferta de várias modalidades de **Desporto Escolar** consolida a estratégia de incentivo e de **motivação dos alunos**, incluindo o projeto piloto **Ciclismo para Todos** que também abrange o **1º ciclo** (p.4). O **Programa de Apoio à Promoção e Educação para a Saúde**, entre as quais se salientam a Feira da Saúde, Vamos Comer Bem Cá Dentro, caminhadas e palestras, têm um **impacto positivo** na **prevenção de comportamentos de risco** e na divulgação de **hábitos e de estilos de vida saudáveis** (p.4).	**Participação dos alunos na escola**: nas decisões (regras grupo/turma; delegados nos CT; representante no CG; equipa de autoavaliação) **2 Associação de estudantes** (dinamismo) **Projetos** (saúde; desporto escolar; artes) **Programa de promoção e educação para a saúde** (não foi referido)	Os **alunos** são **envolvidos na vida escolar** e nas **decisões** (...) na definição de **regras** no seu **grupo ou turma**, na efetiva **participação dos delegados** nos conselhos de turma e em reuniões com os responsáveis escolares, bem como na sua **representação no conselho geral** e na **equipa de autoavaliação**. (...) Existem **duas associações de estudantes**, que evidenciam algum dinamismo. Contudo, **não ficou claro o seu envolvimento direto** na elaboração dos diversos documentos estruturantes do Agrupamento (p.4). A **dinamização** de **atividades** e **projetos** (...), de saúde e bem-estar (Escola Promotora de Saúde e Desporto Escolar), de artes e cultura (clube e oficina de teatro e clube de fotografia), (...) contribuem para **potenciar** a **autonomia,** a **criatividade** e a **responsabilidade** das crianças e dos alunos (p.4).
		Cumprimento das Regras e Disciplina **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	É de relevar a criação do **Espaço Com...Vivências**, no ano letivo de **2013-2014**, que promove a melhoria das condutas e das interações dos alunos (...) e a sua consciência e responsabilidade cívicas, e que inclui duas **subestruturas**, o **Provedor do Aluno** e a **Equipa S**. O primeiro apoia os alunos na resolução de conflitos e a segunda, pela sua constituição multidisciplinar, intervém ao **nível interno** (educação especial e psicóloga) e **externo** (Comissão de Proteção de Crianças e Jovens, Escola Segura e Unidade de Cuidados de Saúde). No triénio de **2012-2013 a 2014-2015**, as ocorrências em que foram aplicadas medidas disciplinares sancionatórias **não têm expressão significativa**, (...) mais frequentes no 3ºciclo e nos cursos vocacionais do ensino básico (p.4). O Agrupamento instituiu **normas** e **procedimentos** que têm permitido prevenir e resolver oportunamente as questões relacionadas com os comportamentos menos adequados, graças à intervenção célere junto dos alunos e famílias (p.4). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** A **prevenção e resolução de questões relacionadas com os comportamentos menos adequados**, graças à intervenção célere junto dos alunos e famílias, o que contribui para a existência de condições favoráveis à aprendizagem e de um bom clima educativo (p.11).	**Controlo da indisciplina** (não foi referido) **Prevenção de comportamentos menos adequados** (promoção do respeito pelas normas de conduta)	Existe uma ação concertada da **comunidade educativa**, no sentido de **promover o respeito** pelas normas de conduta instituídas (p.4).
		Formas de Solidariedade **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	A **solidariedade** é trabalhada no âmbito de **projetos pontuais**, tais como o **Mãos Amigas**, que mobiliza alunos e famílias na recolha e distribuição de vestuário para os mais carenciados, e o **12 de Outros**, integrado no **Programa Young VolunTeam**, que tem permitido sensibilizar a comunidade educativa para a **prática do voluntariado** como expressão de cidadania ativa. Em **apoio aos alunos e às famílias** que necessitem ou estejam interessados, a associação de pais e encarregados de educação da escola-sede implementa um **projeto de recolha de manuais escolares** usados para serem reutilizados (p.4).	**Projetos** de **solidariedade** e de **cidadania** (vários)	Assegurar aos **alunos** um **percurso escolar abrangente**, que os torne capazes de enfrentar o mundo nas suas diversas vertentes, é a missão expressa no **projeto educativo**. (...) É dada oportunidade a crianças e alunos de **participar** em **ações** e **projetos** que, (...) concorrem para a sua **formação pessoal, social e científica** (p.4). A **dinamização de atividades** e **projetos** de **proteção do ambiente** (Eco-Escolas, reflorestação do XXXXX, adoção de dois troços do Rio), (...) de **participação ativa na comunidade** (Clube Europeu e Parlamento Jovem – concelhio, nacional e europeu) e de **cariz social e solidário** (projetos **Young Volunteam**, É preciso ter lata, Dia sem sapatos) contribuem para **potenciar** a **autonomia**, a **criatividade** e a **responsabilidade das crianças e dos alunos** (p.4).
		Impacto da Escolaridade no Percurso dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	Existe, na generalidade, um **bom clima educativo**, bem como **condições favoráveis à aprendizagem** em sala de aula (p.4). Os procedimentos de **seguimento dos alunos**, após a conclusão dos estudos, através de diligências dos diretores de curso e da consulta das plataformas disponíveis, permitem **algum conhecimento** do **impacto da escolaridade** no seu percurso escolar/profissional (p.4).	**Clima educativo** (respeito e cordialidade) Seguimento dos alunos após a **conclusão dos estudos (+-)**	O **ambiente escolar** é propício às aprendizagens. Foi visível um **clima de respeito** e de **cordialidade** entre os elementos da comunidade educativa. Existe uma **ação concertada** da comunidade educativa, no sentido de promover o respeito pelas normas de conduta instituídas. As (...) **aprendizagens** proporcionadas têm um **impacto positivo no futuro dos jovens**, muito baseada na monitorização anual das colocações no ensino superior, **não existe um estudo sistemático** sobre o impacto da **escolaridade no percurso escolar ou profissional dos alunos** (p.4). (...) Aposta na **relação do saber** com a preparação dos jovens para o **prosseguimento de estudos** e para o desenvolvimento de capacidades para o exercício de uma profissão (p.4).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016			**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Muito Bom** **AE:** Região: **Centro**; Escolas: **12**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **111**; Alunos: **2463**; Professores: **219**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **85**; Escola **TEIP**.		**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **3**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **81**; Alunos: **2030**; Professores: **196**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **63**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-M2 (TEIP)		**Unidade de Enumeração: RAE-M3**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
RESULTADOS	**Resultados Sociais**	Participação na Vida da Escola e Assunção de Responsabilidades **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Participação dos alunos na escola** (+-): Decisões de regras grupo/turma; representante no CG **Associação de estudantes** (baile e viagem de finalistas) **Projetos** (não foi referido) **Programa de promoção e educação para a saúde** (não foi referido)	A **associação de estudantes** organiza algumas atividades associadas com a viagem de final de curso e (...) com o baile de finalistas (p.5). A **definição** de **normas e regras de conduta**, o **conhecimento dos critérios de avaliação** e a **representação no conselho geral** contribuem para o reforço do sentido da responsabilidade dos alunos. Porém, a **não realização periódica** de reuniões de delegados com a direção, que permitiam a auscultação dos alunos sobre os seus problemas e o funcionamento geral dos serviços escolares, **não potencia** uma maior mobilização e intervenção na tomada de decisões (p.5).	**Participação dos alunos na escola**: delegados de turma 2º e 3º ciclos e secundário (+) **Associação de estudantes** (várias atividades e iniciativas) **Projetos** (vários) **Programa de promoção e educação para a saúde** (GEIS).	São proporcionadas aos alunos formas de **participação ativa na vida do Agrupamento**. Na **educação pré-escolar** as crianças assumem responsabilidades de colaboração nas **tarefas da rotina diária**. Nos **2º e 3º ciclos e ensino secundário**, os **delegados** participam nos conselhos de turma, estimulando-se a consulta prévia dos seus pares, bem como a transmissão da informação resultante das reuniões. A realização de **assembleias de delegados** e a **atribuição de competências** mais relevantes constituem-se, (...) como fundamentais no sentido do reforço do papel (...) na vida escolar. A recém-eleita **associação de estudantes** tem tido uma **intervenção ativa** e propõe-se concretizar **várias atividades**, como a organização da festa de Natal e de torneios desportivos, por exemplo. Apesar disso, a sua ação poderá ser potenciada através da dinamização de **outras iniciativas** que tenham também impacto positivo nas aprendizagens. A **inclusão das atividades** desta estrutura no **plano anual** é um aspeto a ponderar (p.4). Contribuem igualmente para a **construção** de **percursos individuais de cidadania participativa** os **projetos Ajudantes da Biblioteca**, no **1º ciclo**, e o já consolidado **Medes**, onde os alunos do **ensino secundário**, após um processo de formação, desempenham funções de **mediadores**, acompanhando os seus colegas dos **5º, 7º e 10º anos** com o objetivo de promoverem a **sua boa integração**, o que se tem refletido de forma positiva no ambiente educativo (p.4). (...) A **educação para a saúde**, através da **ação do Gabinete de Educação e Informação para a Saúde** (GEIS), é outro dos campos onde o Agrupamento tem investido. (...) A **oferta variada de clubes** em áreas como a **robótica**, a **Europa** e o **desporto escolar** e a abrangência das **atividades de enriquecimento curricular do 1º ciclo** proporcionam aos alunos oportunidades para uma formação integral e o exercício de uma cidadania ativa (p.4).
		Cumprimento das Regras e Disciplina **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Controlo da indisciplina**: GAAF (Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família) e aplicação de medidas disciplinares (+-) **Prevenção de comportamentos menos adequados** (OC: disciplina de educação para a cidadania)	Verifica-se o cumprimento das regras estabelecidas e o reconhecimento da autoridade. Para a promoção da inclusão e do bom comportamento dos alunos foi criada, no âmbito da **Oferta Complementar** (OC) , a disciplina de **Educação para a Cidadania** (p.5). Foi instituído o **Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família (GAAF),** com uma intervenção efetiva da psicóloga, da animadora e do mediador, que monitorizam e apoiam os alunos identificados, no presente ano letivo ascende a mais de uma centena. Alguns **comportamentos menos adequados** têm sido objeto (...) da **aplicação de medidas disciplinares corretivas e sancionatórias** (**69** no letivo 2013-2014 e **443** no ano letivo 2014- 2015), não encontrando o Agrupamento uma **razão** devidamente **sustentada** para este aumento tão significativo. Estes comportamentos podem condicionar as situações de aprendizagem (p.5).	**Controlo da indisciplina**: GPD (Gabinete de Promoção da Disciplina) e procedimentos disciplinares (significativo) **Prevenção de comportamentos menos adequados** (Projeto Medes; OC: desenvolvimento pessoal e social)	A **exigência** e o **rigor na disciplina** são entendidos como **fatores de promoção do sucesso** (...). Subsistem, (...) **casos de indisciplina**, em algumas turmas, que comprometem o desenvolvimento daqueles processos. O **Gabinete de Promoção da Disciplina** (GPD) constitui uma estrutura de **intervenção junto dos alunos** que tiveram **ordem de saída da sala de aula**, com vista à resolução das situações e à prevenção de futuras ocorrências. A sua **atuação tem respondido eficazmente**, mas verifica-se alguma dificuldade em resolver casos mais difíceis, dada a sua reincidência. Embora o **número** de **procedimentos disciplinares** instaurados seja ainda considerado **significativo**, (...) a sua redução, no último ano letivo, é um indicador positivo a sublinhar (p.4). O **Projeto Medes**, onde os alunos do **ensino secundário**, (...) desempenham funções de **mediadores**, acompanhando os seus colegas dos **5º, 7º e 10º anos** com o **objetivo** de promoverem a sua boa integração (...). A sua **intervenção** tem sido particularmente importante em **turmas com problemas de natureza disciplinar**. A área de **desenvolvimento pessoal e social**, a **oferta complementar** (OC) nos **2º e 3º ciclos**, constitui (...) um espaço privilegiado para a abordagem de determinadas temáticas no âmbito da **educação para a sexualidade**, do **ambiente** e do próprio **comportamento das turmas**, entre **outras**. (...) Em algumas situações, tem-se centrado em questões burocráticas, perdendo-se o seu potencial formativo (p.4).
		Formas de Solidariedade **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Projetos** de **solidariedade** e de **cidadania** (vários)	O Agrupamento dá grande relevância a **projetos de componente solidária** (Impressora de sorrisos; Inclusivamente; YoungVolunteam) através da **angariação** de alimentos e de bens para pessoas necessitadas. Esta ação é potenciada com a **celebração de parcerias** com a Cáritas, o Banco Alimentar e a Santa Casa da Misericórdia. Internamente, as crianças e os alunos juntaram um nº muito significativo de tampinhas que possibilitou a **aquisição** de uma nova **cadeira de rodas** para um **colega**. No sentido de projetar a importância das competências e conhecimentos de cidadania, é atribuído anualmente um **Prémio de Mérito Social** aos alunos que se destacam nesta área (p.5).	**Projetos** de **solidariedade** e de **cidadania** (vários)	A promoção de **valores solidários** representa outra das vertentes (...) no quadro da **educação para a cidadania**, onde são de destacar o **projeto** XXXXX**Pet**, que pretende sensibilizar a comunidade educativa para os **direitos dos animais**, a constituição de um **Banco Solidário Escolar** e a organização de diversas campanhas de recolha de bens. A **parceria** estabelecida com a **Júnior Achievement Portugal** e a adesão a **projetos/programas** como o **Parlamento dos Jovens** e **CPLP nas Escolas** (...) (p.4).
		Impacto da Escolaridade no Percurso dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Clima educativo** (desenvolvimento cívico das crianças e dos alunos) **Seguimento dos alunos após a conclusão dos estudos** (não foi referido)	As iniciativas promotoras do **desenvolvimento cívico** das **crianças e dos alunos**, como sejam, **concursos**, **projetos e clubes** têm grande impacto nas suas vivências. São **atribuídas responsabilidades diárias** às crianças (...) da educação **pré-escolar** e (...) aos alunos do **1º ciclo** ligadas à gestão quotidiana da sala de aula, fomentando a sua autonomia e sentido de responsabilidade, para além das **competências específicas** dos **delegados de turma** nos vários ciclos e níveis de ensino (p.4).	**Clima educativo** (calmo) **Seguimento dos alunos após a conclusão dos estudos** (algum) **Ponto Forte** (bom ambiente educativo)	As escolas do Agrupamento têm, no geral, um **ambiente educativo calmo,** propício ao ensino e à aprendizagem (p.4). O Agrupamento detém **algum conhecimento** acerca do **percurso académico e/ou profissional dos alunos** após a conclusão dos seus estudos. Conhecem-se os **dados** relativos ao **acesso ao ensino superior**, que demonstram um aumento do número de candidatos colocados, mas **não há um seguimento sistemático** dos alunos após a sua saída da escola, o que poderá ser ponderado no âmbito da autoavaliação (p.4). **PONTO FORTE (AE - IGEC): O bom ambiente educativo** existente na generalidade dos estabelecimentos de educação e ensino e o envolvimento dos alunos em projetos de mediação que se repercutem positivamente na integração dos estudantes, com benefícios para o ensino e a aprendizagem (p.12).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016			**AE - IGEC**: Resultados - **Muito Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Muito Bom** Liderança e Gestão - Muito **Bom** **AE:** Região: **Norte**; Escolas: **4**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **127**; Alunos: **3186**; Professores: **276**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **82**.		**AE - IGEC**: Resultados - **Suficiente** Prestação do Serviço Educativo - **Suficiente** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Norte**; Escolas: **12**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **63**; Alunos: **1321**; Professores: **136**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **96**; Escola **TEIP**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-M4		**Unidade de Enumeração: RAE-P1 (TEIP)**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
RESULTADOS	**Resultados Sociais**	Participação na Vida da Escola e Assunção de Responsabilidades **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Participação dos alunos na escola**: conselhos de turma (+-) **Associação de estudantes** (não é visível) **Projetos** (não foi referido). **Programa de promoção e educação para a saúde** (ações da comunidade educativa).	Não obstante os alunos estarem representados nos conselhos de turma, a sua responsabilização na programação de iniciativas próprias não é evidente. A ação da **associação de estudantes**, recentemente eleita, ainda não é visível, não sendo, (...) manifesto o envolvimento dos alunos na elaboração de documentos estruturantes. Necessitam de ser **reforçadas formas de auscultação e participação dos alunos** na discussão de questões relacionadas com a vida escolar (p.4). A comunidade educativa desenvolve e associa-se a ações (...) de **educação para a saúde** (incluindo a educação sexual em meio escolar) (p.3)	**Participação dos alunos na escola**: conselhos de turma (+-) **Associação de estudantes** (iniciativas desportivas e lúdicas) **Projetos** (não foi referido). **Programa de promoção e educação para a saúde** (não foi referido)	A **participação dos alunos** na vida escolar materializa-se, (...) no seu **envolvimento em diferentes atividades e/ou projetos** previstos no **plano anual**, (...) nas iniciativas promovidas pela **associação de estudantes**, designadamente de **natureza desportiva** e **lúdica**, revelando a assunção de responsabilidades na sua conceção e desenvolvimento. Como forma de **promover a cidadania**, estão, (...) representados no **conselho geral** e nos **conselhos de turma** (p.3).
		Cumprimento das Regras e Disciplina **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Controlo da indisciplina** (gabinete do aluno): 2º ciclo - decresceu (+); restantes ciclos - aumentou (-) **Prevenção de comportamentos menos adequados** (controlo)	O Agrupamento realiza um **trabalho** com vista à **melhoria do comportamento e da disciplina dos alunos**, intervindo de forma oportuna relativamente aos desvios às normas de conduta instituídas. Existe uma **monitorização dos incidentes disciplinares** que ocorreram nos últimos quatro anos letivos. Se é certo que, **genericamente**, o número de procedimentos disciplinares tem **aumentado**, as participações de ocorrências/registos do **Gabinete do Aluno**, exceto no **2º ciclo**, têm **decrescido continuamente** (p.4).	**Controlo da indisciplina:** GAAF (Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família) casos pontuais e sem gravidade 0,1% (+) **Prevenção de comportamentos menos adequados** (divulgação e conhecimento das normas de conduta) **Ponto Forte (**ambiente educativo favorável às aprendizagens e ao comportamento positivo)	O **trabalho** estruturado entre os diferentes intervenientes, (...) a **direção**, os **professores titulares de turma**, o **diretor de turma**, os **encarregados de educação** e o **Gabinete de Apoio aos Alunos e à Família** (GAAF), bem como a divulgação e conhecimento das **normas de conduta**, tem contribuído para **prevenir a indisciplina** e fomentar um **ambiente educativo favorável às aprendizagens** e ao desenvolvimento do **comportamento positivo dos alunos**. Da monitorização das ocorrências de natureza disciplinar infere-se que os **casos de indisciplina** são **pontuais e sem gravidade**. No ano de 2014-2015, a taxa de ocorrência de aplicação de medidas corretivas e sancionatórias **não atingiu** os **0,1%** (p4). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** As medidas e as estratégias implementadas para a criação de um **ambiente educativo favorável às aprendizagens** e ao **comportamento positivo dos alunos** (p.9).
		Formas de Solidariedade **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Projetos** de **solidariedade** e de **cidadania** (várias ações)	**Educar** para a **cidadania** e **promover a saúde o desporto e a cultura** é um dos objetivos inscritos no projeto educativo e, neste sentido, foi criada a **oferta complementar de Educação para a Cidadania** (1º ano) e a **Formação Cívica** (nos 2º e 3º ciclos). Por sua vez, o **plano anual de atividades 2015-2016** prevê **várias iniciativas** congregadas no tema **cidadania para um desenvolvimento sustentável** (p.3). A **comunidade educativa** desenvolve e associa-se a **ações de solidariedade** e **respeito pela diversidade sociocultural**, de **educação para a saúde** (incluindo a educação sexual em meio escolar), de **promoção** do respeito pelo **ambiente** e a sua sustentabilidade, de **prevenção rodoviária**, de **carácter cultural e desportivo**, de **educação financeira** e **empreendedorismo** e de âmbito **científico** que, efetivamente, promovem a **formação pessoal** e **social** das crianças e dos alunos (pp.3-4).	**Projetos** de **solidariedade** e de **cidadania** (várias ações e projetos)	Emergem como formas intencionais de **apoio à inclusão,** de valorização de diversas competências e de desenvolvimento de atitudes e valores o programa **Parlamento dos Jovens**, o **Boccia**, os **torneios desportivos** (de futsal, voleibol e ténis de mesa), os **clubes** de **música**, de **teatro**, da **dança** e da **ciência**, as **ações** de **voluntariado** e de **solidariedade**, como os **projetos Volunteam** e **Make-a-wish** (p.3). Refira-se, ainda, os **encontros intergeracionais**, (...) através de visitas dos **alunos de educação especial** aos **utentes do lar da Santa Casa de Misericórdia**, (...)no dia mundial do idoso, a receção dos alunos mais velhos aos mais novos, as iniciativas ambientais e a comemoração de dias festivos, alusivos a temáticas locais, regionais, nacionais ou internacionais (pp.3-4).
		Impacto da Escolaridade no Percurso dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Clima educativo** (não foi referido) **Seguimento dos alunos após a conclusão dos estudos:** cursos regulares (DGEEC); cursos profissionais (Observatório do Agrupamento) **Ponto Forte** (preparação dos alunos para o prosseguimento de estudos)	As aprendizagens proporcionadas têm tido um **impacto positivo no futuro escolar e profissional dos alunos,** evidenciado pelos resultados dos estudos do Observatório de Trajetos dos Estudantes do Ensino Secundário, da Direção-Geral de Estatísticas de Educação e Ciência (DGEEC). Para sistematizar a **recolha de informação sobre o percurso dos alunos**, designadamente o ingresso no ensino superior e a empregabilidade dos formandos dos **cursos profissionais**, foi criado o **Observatório do Agrupamento** (p.4). **PONTO FORTE (AE-IGEC):** A aposta na relação do saber com o desenvolvimento de capacidades e a **preparação dos alunos para o prosseguimento de estudos** contribuem para a valorização das aprendizagens feitas e o reconhecimento do papel educativo do Agrupamento (p.9).	**Clima educativo** (não foi referido) **Seguimento dos alunos após a conclusão dos estudos:** cursos regulares (não foi referido); cursos profissionais (-)	O Agrupamento **está**, atualmente, **numa fase de compilação de dados** relacionados com o **percurso pós-escolaridade** dos **alunos dos cursos profissionais**. Contudo, **não dispõe de mecanismos de monitorização** relativamente aos alunos dos ensinos básico e secundário, de modo a avaliar e reorientar a sua oferta educativa/formativa e conhecer melhor os impactos da escolaridade no seu trajeto (p.4).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016			**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **5**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **126**; Alunos: **2590**; Professores: **227**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **77**; Escola **TEIP**.		**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **5**; Ensino: **pré-escolar** ao **3º ciclo**; Turmas: **61**; Alunos: **1267**; Professores: **128**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **50**; Escola **TEIP**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-P2 (TEIP)		**Unidade de Enumeração: RAE-P3 (TEIP)**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
RESULTADOS	**Resultados Sociais**	Participação na Vida da Escola e Assunção de Responsabilidades **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Participação dos alunos na escola**: assembleias de delegados (+-) **Associação de estudantes** (atividades lúdicas e educativas) **Projetos** (desporto escolar e de solidariedade). **Programa de promoção e educação para a saúde** (articulação com a ACES local, atividades e projetos) **Ponto Forte** (implementação de diferentes modalidades de Desporto Escolar e organização de eventos desportivos)	A **participação dos alunos na vida escolar** (...) **assembleias de delegados de turma** na escola-sede e de **atividades lúdicas e educativas** na forma de palestras, (...) sobre violência e bullying, pela **associação de estudantes**, tem potenciado a assunção de responsabilidades e o desenvolvimento do sentido crítico. Porém, **este envolvimento não está generalizado no Agrupamento**, pelo que urge promover mais **atividades da iniciativa dos alunos** e reforçar a sua participação nas já existentes, principalmente de cariz social e solidário, para fomentar, ainda mais, a sua autonomia, criatividade e responsabilidade (p.3). A oferta de diferentes modalidades de **Desporto Escolar**, como voleibol, atletismo, futsal e basquetebol, tanto masculino como feminino e de diferentes escalões, contribui para a valorização do currículo e para a formação pessoal e social dos alunos. A **organização de eventos desportivos**, como o corta mato concelhio, pelos alunos do curso de Técnico de Apoio à Gestão Desportiva promove o espírito competitivo, o trabalho de equipa e os sentimentos de pertença e de identificação com a escola (p.4). O **Programa de Apoio à Promoção e Educação para a Saúde**, em articulação com a **Unidade de Cuidados na Comunidade do Agrupamento e Centros de Saúde** (ACES) XXXXX, abrange crianças e alunos e, em algumas atividades, como **rastreios visuais** e **recolhas de sangue**, envolve os alunos do **curso vocacional** de **Ação Educativa**. As **temáticas** abordadas são relevantes para a **prevenção de comportamentos de risco** e para a **divulgação de hábitos e de estilos de vida saudáveis**, como o demonstram os **projetos Sexualidade.nós** e **Espaço Saúde.nós** e as sessões de esclarecimento sobre a diabetes, as infeções sexualmente transmissíveis e os métodos contracetivos (p.4). **PONTO FORTE (AE - IGEC): Implementação de diferentes modalidades de Desporto Escolar e organização de eventos desportivos** que contribuem para a valorização do currículo e para a formação pessoal e social dos alunos e promovem os sentimentos de pertença e de identificação com a escola (p.12).	**Participação dos alunos na escola**: auscultação; assembleias de delegados e de turma; projetos (+) **Associação de estudantes** (não foi referido) **Projetos** (vários) **Programa de promoção e educação para a saúde** (apenas referido) **Área de Melhoria** (envolvimento dos alunos nas dinâmicas organizacionais do Agrupamento)	O **envolvimento dos alunos na vida do Agrupamento** é tido como um fator **determinante** para uma integração bem-sucedida e para um percurso de sucesso (p.3). A dinamização de **assembleias de delegados** de turma com a direção, para **auscultação das opiniões** e **debate** sobre as condições e o funcionamento das escolas, **ao ser recuperada**, poderá tornar mais abrangente a participação em **atividades já existentes**, como as Caixas de Ideias, o Clube SAC – Saber, Agir e Conhecer e Semana Aberta, que estimulam a autonomia, a responsabilidade, a gestão da personalidade e de conflitos (...) (pp.3-4). As **assembleias de turma** ou outros momentos (...) que promovam a corresponsabilização dos alunos nas decisões (...) constituem uma **prática que importa generalizar** a todo o Agrupamento (...). Interessa potenciar o **papel do delegado** enquanto representante da turma e reforçar as competências de liderança, organização e motivação inerentes às funções que desempenha (p.4). Sublinha-se a importância conferida ao **desenvolvimento cívico** e à aprendizagem para a **cidadania** através de **projetos** como Escola Limpa no âmbito do Eco-Escolas, Ventos de Poupança, Programa de Apoio à **Promoção e Educação para a Saúde** ou apadrinhamento dos alunos mais novos (...). São atribuídas responsabilidades aos **alunos dos cursos vocacionais** com indisciplina **(...)** envolvendo-os na **animação dos recreios**, na **mediação de conflitos** entre pares e na dinamização de **atividades** junto dos grupos da educação pré-escolar, (...) que reforçam a sua formação pessoal e social e a autorregulação dos comportamentos (p.4). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** Desenvolvimento de procedimentos que **envolvam os alunos nas dinâmicas organizacionais do Agrupamento** de modo a estimular a sua participação e a valorizar as suas opiniões e os seus contributos (p.12).
		Cumprimento das Regras e Disciplina **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Controlo da indisciplina:** GMC (Gabinete de Mediação de Conflitos): algumas repercussões positivas (+-) **Prevenção de comportamentos menos adequados** (divulgação e conhecimento das normas de conduta)	A atuação célere dos **Gabinetes de Mediação de Conflitos** (GMC), no que respeita à **ordem de saída dos alunos da sala de aula**, tem tido **algumas repercussões positivas** na dissuasão de comportamentos que perturbam as aprendizagens. Contudo, importa realizar a análise e a reflexão que possibilitem a padronização das ocorrências de indisciplina mais frequentes, de modo a permitir o **planeamento de ações de melhoria** para uma intervenção ainda mais eficaz (p.4).	**Controlo da indisciplina**: interação entre NICE (Núcleo de Intervenção da Comunidade Educativa), escola segura e famílias (+) Mais indisciplina: 2º ciclo; turmas PIEF; cursos vocacionais. **Prevenção de comportamentos menos adequados** (NICE; treino de competências; acompanhamento disciplinar) **Área de Melhoria** (medidas delineadas no controlo da indisciplina)	A **análise dos dados** relativos à aplicação de **medidas disciplinares corretivas** e **sancionatórias**, no quadriénio de 2011-2012 a 2014-2015, constata-se uma **tendência oscilatória** do rácio de ocorrências, persistindo, ainda, **casos de indisciplina** e, pontualmente, de violência, em especial no **2º ciclo** e por vezes nas **turmas do PIEF** e nos **cursos vocacionais**. A atuação célere e concertada dos professores, dos não docentes e da direção, aquando de situações perturbadoras do ambiente educativo, em interação com o **Núcleo de Intervenção na Comunidade Educativa** (NICE), com a **Escola Segura** e com as **famílias**, tem-se revelado uma estratégia relativamente eficaz no controlo da indisciplina, identificada como uma prioridade no projeto educativo (p.4). Atualmente, a **intervenção do NICE**, focalizada prioritariamente na **prevenção da indisciplina**, aposta no **treino precoce de competências pessoais e sociais** desde a **educação pré-escolar** ao **3º ciclo**, como medida dissuasora de comportamentos pouco adequados. O **acompanhamento disciplinar** proporcionado aos alunos com **ordem de saída da sala de aula** tem (...) merecido uma reflexão alargada, procurando-se (...) uma intervenção mais ágil e individualizada com o aluno e com o encarregado de educação. Aos **diretores de turma** e **restantes docentes** foram promovidas **reuniões** para discussão de ações concretas a implementar perante alguns episódios críticos (p.4). Apesar de se verificarem **melhorias** quanto ao **ponto fraco** apontado na avaliação externa anterior sobre "O aumento significativo de casos de indisciplina e de violência que afetam o regular desenvolvimento do processo de ensino e de aprendizagem", importa dar sustentabilidade às medidas desencadeadas na promoção de um ambiente mais tranquilo e promotor do sucesso escolar (p.4). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** Implementação de uma estratégia ainda mais assertiva que permita consolidar as **medidas delineadas no controlo da indisciplina** e promover a aquisição de competências sociais por parte dos estudantes (p.12).
		Formas de Solidariedade **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Projetos** de **solidariedade** e de **cidadania** (várias ações e projetos)	Os **alunos** são **envolvidos** em alguns **projetos de solidariedade**, que promovem o desenvolvimento cívico, (...) a recolha de alimentos e roupas e os cabazes de Natal destinados a famílias mais carenciadas (p.4). É de salientar o trabalho liderado pelo **Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família** focalizado no desenvolvimento de **competências pessoais e sociais**, na formação parental no agregado familiar e nas visitas domiciliárias, em **colaboração** com a **Comissão de Proteção de Crianças e Jovens,** para a resolução e prevenção de situações de risco de integração social e escolar. No mesmo sentido, tem sido realizado o **acompanhamento a alunos do 3º ciclo**, (...) nas suas competências cognitivas e comportamentais, pelo **Programa Empresários pela Inclusão Social** (EPIS). Estas ações e outras no âmbito das **disciplinas de educação para a cidadania** e de **formação cívica** têm (...) contribuído para favorecer um **ambiente calmo e de respeito**, propiciador das aprendizagens (p.4).	**Projetos** de **solidariedade** e de **cidadania** (várias ações; projetos; responsabilidades aos alunos cursos vocacionais)	No âmbito da **solidariedade** são organizados **eventos** com as crianças e os alunos como o Sarau e o Dia do Pijama e desenvolvidas **ações** como o concurso Tampinhas Solidárias, os Cabazes de Natal para entrega a famílias carenciadas, a Bolsa de Empréstimo de manuais escolares, entre outras, que reforçam a interiorização daquele valor (p.3). Sublinha-se a importância (...) ao **desenvolvimento cívico** e à aprendizagem para a **cidadania** através de **projetos** como Escola Limpa no âmbito do Eco-Escolas, Ventos de Poupança, Programa de Apoio à Promoção e Educação para a Saúde ou apadrinhamento dos alunos mais novos, (...) para estimular o respeito pelos outros, a entreajuda e a convivência democrática. São também atribuídas responsabilidades aos **alunos dos cursos vocacionais** em que se verificaram casos sistemáticos de **indisciplina**, envolvendo-os na **animação dos recreios**, na **mediação de conflitos** entre pares e na dinamização de **atividades** junto dos grupos da educação pré-escolar, canalizando os gostos e os interesses daqueles jovens para o desempenho de tarefas que reforçam a sua formação pessoal e social e a autorregulação dos comportamentos (p.4).
		Impacto da Escolaridade no Percurso dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Clima educativo** (não foi referido) **Seguimento dos alunos após a conclusão dos estudos** (-)	Não está implementado um **procedimento formal de seguimento dos alunos**, o que reduz o conhecimento sobre o **impacto das aprendizagens**, de forma a refletir e a desenvolver estratégias para melhorar a prestação do serviço educativo. Este acompanhamento poderá ser estendido, (...) aos **cursos profissionais**, (...) para conhecer com rigor as respetivas **taxas de empregabilidade** e contribuir para uma melhor articulação entre os estabelecimentos de ensino do concelho, no que se refere às **ofertas formativas qualificantes** (p.4).	**Clima educativo** (não foi referido) **Seguimento dos alunos após a conclusão dos estudos** (+-)	O Agrupamento **conhece o percurso escolar dos seus alunos**, identificando os que concluíram o **ensino básico sem retenções** e os que **prosseguem estudos** nas diversas vias nas **escolas do concelho**. Contudo, este dado resulta de um **conhecimento genérico** e **não está fundamentado num processo estruturado de seguimento dos alunos** que permita a reflexão interna sobre o impacto das opções pedagógicas nas aprendizagens e sobre a adequação da orientação vocacional prestada (p.4).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016				**AE - IGEC**: Resultados - **Muito Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Muito Bom** Liderança e Gestão - **Muito Bom**	
			AE: Região: **Sul**; Escolas: **9**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **126**; Alunos: **3091**; Professores: **242**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **81**.	**AE:** Região: **Norte**; Escolas: **10**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **150**; Alunos: **3453**; Professores: **319**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **126**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-EC	**Unidade de Enumeração: RAE-M1**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
RESULTADOS	**Reconhecimento da Comunidade**	Grau de Satisfação da Comunidade Educativa **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	Resposta aos **questionários aplicados à comunidade educativa**, a satisfação de alunos, encarregados de educação e trabalhadores, expressa no **predomínio dos níveis de concordância** e de **concordância total**, mostra **médias globais elevadas,** principalmente no que se refere aos **pais das crianças** que frequentam a educação **pré-escolar** e aos alunos do **1ºciclo** (p.5). Em relação aos itens "**Gosto desta escola/Gosto de trabalhar nesta escola/Gosto que o meu filho ande nesta escola/Gosto que o meu filho frequente este JI**", os níveis de **satisfação são ainda mais elevados**, também para **docentes** e **não docentes** (p.5). Os **pais** destacam "O **diretor de turma** do meu filho é disponível e faz uma boa ligação à família", os **docentes** "A **escola é aberta ao exterior**" e os **alunos do 1ºciclo** "Gosto das atividades de expressão plástica que faço na escola", com os níveis de satisfação mais elevados (p.5).	**Questionários à comunidade educativa** (médias globais elevadas)	Em resposta aos **questionários de satisfação** aplicados, (...) a **comunidade educativa revela níveis elevados** de concordância. Os inquiridos, na generalidade, afirmam estar **satisfeitos** com a exigência do **ensino ministrado**, a limpeza e a **segurança escolar**, bem como a **abertura do Agrupamento ao exterior**. Pelo contrário, o **indicador que revela menor satisfação**, nomeadamente por parte dos **alunos**, é o **uso regular das tecnologias de informação e comunicação** nas atividades letivas (p.4).
		Formas de Valorização dos Sucessos dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	Os **desempenhos e as ações meritórias dos alunos** são valorizados através dos **quadros de valor, mérito e excelência**, que abrangem todos os ciclos de escolaridade, e através das **menções honrosas** destinadas aos formandos dos cursos de educação e formação de adultos. Os **critérios de seleção** contemplam a excecionalidade nos **domínios cognitivo**, **interpessoal**, **desportivo**, **artístico/criativo**, **humanitário** e **tecnológico/inventivo**, revelados em atividades e atitudes no seio da comunidade escolar ou fora dela. A **entrega de diplomas e prémios** tem lugar em cerimónia organizada para o efeito, no **Fórum Cultural XXXXX**, o que traduz o seu **reconhecimento público** (p.5).	**Quadros de valor, mérito e excelência** (valorização dos sucessos) **Ponto Forte** (relação do saber com a preparação dos alunos)	O Agrupamento tem práticas assumidas de **valorização dos sucessos dos alunos**, (...). O **trabalho realizado** nas mais variadas vertentes é sistematicamente **divulgado**, designadamente através de **exposições** nos espaços escolares e dos **meios de comunicação social** locais e nacionais, incentivando-se alunos e profissionais para a melhoria contínua (p.4). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** O reconhecimento, pela comunidade educativa, da importância do trabalho educativo e formativo realizado pelo Agrupamento no desenvolvimento sociocultural do meio envolvente (p.9).
		Contributo da Escola para o Desenvolvimento da Comunidade Envolvente **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	O Agrupamento está envolvido em **iniciativas locais** que dão visibilidade ao trabalho realizado em contexto escolar e contribuem para o desenvolvimento sociocultural da comunidade envolvente. Sublinha-se a participação no **Projeto Voz dos Jovens** e na **Feira Quinhentista**, no centro da vila de XXXXX, e no **Clube de Leitura em Voz Alta**, em parceria com a Associação XXXXX. O **Projeto XXXXX+Desporto**, de âmbito concelhio, permite a abertura e a utilização dos espaços escolares pela comunidade educativa, de modo a **incentivar o envolvimento** da **sociedade local** nalgumas **atividades.** Tem **cinco grandes dimensões** que abrangem as **instalações desportivas,** os eventos e os campos de férias do Agrupamento, o Desporto Escolar, o marketing e a publicidade (p.5).	**Participação na e com a comunidade local** (+)	A **ação das três UEEA**, a atenção dada ao **funcionamento** dos **cursos profissionalizantes**, a **oferta alargada** de **educação de adultos** (...), as **vias de conclusão** do nível **secundário** de educação, o envolvimento ativo em **diversos projetos** dinamizados pelos **parceiros locais** e as **atividades** desenvolvidas, algumas **com a participação dos encarregados de educação**, concorrem para o **desenvolvimento sociocultural da comunidade local** (p.4). A **comunidade educativa** reconhece a **importância do trabalho educativo e formativo** realizado pelo Agrupamento no desenvolvimento sociocultural do meio envolvente (p.5).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016			**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Muito Bom** **AE:** Região: **Centro**; Escolas: **12**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **111**; Alunos: **2463**; Professores: **219**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **85**; Escola **TEIP**.		**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **3**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **81**; Alunos: **2030**; Professores: **196**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **63**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-M2 (TEIP)		**Unidade de Enumeração: RAE-M3**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
RESULTADOS	**Reconhecimento da Comunidade**	Grau de Satisfação da Comunidade Educativa **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Questionários à comunidade educativa** Apreciação global positiva (+) Prestação do serviço educativo: alunos 2º/3º ciclos e secundário e PND **(-)**	Das respostas aos **questionários de satisfação** (...), verifica-se que a comunidade educativa faz uma **apreciação globalmente positiva** do **serviço prestado**. **Destacam-se** o grupo dos **alunos** dos **2º e 3º ciclos** e do **ensino secundário** e os **trabalhadores não docentes** (PND) como os **menos satisfeitos** com a **prestação do serviço educativo** do Agrupamento (p.5). Uma análise mais aprofundada das respostas (...) permite constatar que a **abertura ao exterior**, a **exigência do ensino** ministrado, o **conhecimento** dos **critérios de avaliação** e das **regras de comportamento**, bem como as relações de **amizade entre pares**, são áreas que evidenciam **maiores índices de satisfação**. Ao invés, os **espaços** de **desporto e recreio**, as **instalações** e a **limpeza**, a **utilização** frequente de **computador** em sala de aula, o **comportamento dos alunos** e a **circulação da informação** são os aspetos que revelam, em regra, **menor grau de satisfação** (p.5).	**Questionários à comunidade educativa** Apreciação global positiva (+) Prestação do serviço educativo: alunos 2º e 3º ciclos e secundário e PND **(-)**	A **aplicação de questionários** (...) aponta para uma **comunidade educativa genericamente satisfeita**. O **pessoal docente e não docente** revela gostar de trabalhar no Agrupamento (...), pelos **professores**, à abertura da escola ao exterior. Os **pais e encarregados de educação** gostam igualmente que os seus filhos frequentem os diferentes estabelecimentos de educação e ensino. Entre os **alunos** (...) indicarem terem amigos na escola. Os **menores índices de satisfação** relacionam-se com a **qualidade das refeições servidas nos refeitórios** (p.5). As **escolas básicas,** que incluem jardins de infância, são **amplamente desejadas pela comunidade residente** e pela que exerce a sua atividade profissional na respetiva área de influência. Estes dois estabelecimentos de educação e ensino, no geral, proporcionam **bons níveis de conforto**, **segurança** e **condições** para o **desenvolvimento dos processos de ensino e de aprendizagem**, ainda que a Escola Básica do XXXXX suscite junto dos pais e encarregados de educação **alguma insatisfação** pela **reduzida dimensão do espaço para recreio** e pela **zona de acesso**, entre outros aspetos. A **requalificação** da **Escola Secundária** XXXXX contribuiu significativamente para a **melhoria da sua imagem, no exterior**, e para a **captação de novos alunos**, oriundos de vários pontos da cidade, dissipando-se (...) um certo preconceito associado a este estabelecimento de ensino (p.5).
		Formas de Valorização dos Sucessos dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Quadros de valor, mérito e excelência** (sessão pública para entrega dos galardões de mérito)	A **promoção e valorização do saber** está patente nas práticas dos diferentes estabelecimentos, através da **adesão a projetos nacionais** e **locais**, do **envolvimento dos encarregados de educação** em algumas iniciativas (...) do **plano anual de atividades** e da **exposição dos trabalhos** (...) dos alunos (p.5). No sentido de salientar o **esforço** e o **sucesso académico** são entregues anualmente, numa **sessão pública**, os **Galardões de Mérito** (...) onde também são dadas a conhecer as atividades desenvolvidas pelos clubes (p.5).	**Quadros de valor, mérito e excelência** (cerimónias abertas às famílias)	Os **sucessos dos alunos**, em várias áreas, são valorizados através da **atribuição de prémios**. Todos os anos é criado um **quadro de valor e excelência**, que engloba os diferentes níveis de ensino. (...) Entregues em **cerimónia aberta às famílias**, realizada em cada uma das escolas do Agrupamento. É ainda dada **visibilidade ao trabalho desenvolvido** pela exposição das produções das crianças e dos alunos nos espaços escolares, pelas suas **atuações nas áreas** do teatro, da música e da dança, em diversos momentos festivos, e pela **divulgação** feita no **jornal escolar** XXXXX**Voz** e no **canal de televisão** XXXXX**TV** (p.5).
		Contributo da Escola para o Desenvolvimento da Comunidade Envolvente **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Participação na e com a comunidade local:** Entidades que recebem os alunos dos cursos profissionais (+)	As **entidades** que **recebem os alunos** dos **cursos profissionais**, no âmbito da formação em contexto de trabalho, mostram-se **satisfeitas** com a sua prestação (p.5).	**Participação na e com a comunidade local:** Cursos profissionais, vocacionais, CEF e recorrente (+) Mercado empresarial local e cedências de instalações (+)	A sua **vasta oferta formativa** que inclui, além dos **cursos** científico-humanísticos, cursos profissionais e vocacionais, que respondem às **necessidades da comunidade**, tem tido também um impacto positivo no **aumento do número de alunos** e na crescente reabilitação do seu papel na zona. A recente **abertura do 5º ano** de escolaridade, neste estabelecimento de ensino, constituiu (...) uma decisão estratégica fundamental para dar resposta às necessidades das famílias, pelos atrasos na ampliação da Escola Básica XXXXX. (...) Um dos **cursos vocacionais**, na área de contabilidade, surgir a pedido de uma **multinacional**, evidência de que o Agrupamento dá resposta ao **mercado empresarial local**, sendo de destacar (...) **outras parcerias** ao nível da concretização da **formação em contexto de trabalho** dos cursos vocacionais e profissionais (p.5). A **oferta educativa** direcionada para o público adulto, (...) do **ensino secundário recorrente**, dos **cursos de educação e formação** (CEF), do **português para todos** e da ação do **Centro para a Qualificação e o Ensino Profissional**, reforça, (...) o papel do Agrupamento na elevação dos **níveis de qualificação dos habitantes locais**. A sua **dimensão interventiva** é ainda sublinhada pela **cedência de instalações escolares** e de equipamentos a **diversas instituições** para a realização de múltiplas ações, em especial no âmbito desportivo e cultural, como o ensaio da marcha popular (...) e a atividade do Centro Cultural XXXXX (p.5).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016			**AE - IGEC**: Resultados - **Muito Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Muito Bom** Liderança e Gestão - Muito **Bom**		**AE - IGEC**: Resultados - **Suficiente** Prestação do Serviço Educativo - **Suficiente** Liderança e Gestão - **Bom**	
			AE: Região: **Norte**; Escolas: **4**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **127**; Alunos: **3186**; Professores: **276**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **82**.		**AE:** Região: **Norte**; Escolas: **12**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **63**; Alunos: **1321**; Professores: **136**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **96**; Escola **TEIP**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-M4		**Unidade de Enumeração: RAE-P1 (TEIP)**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
RESULTADOS	**Reconhecimento da Comunidade**	Grau de Satisfação da Comunidade Educativa **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Questionários à comunidade educativa** Apreciação global positiva (+) Prestação do serviço educativo: alunos 2º/3º ciclos e secundário (+-)	Nas respostas aos questionários (...) do presente processo de avaliação externa e nas entrevistas realizadas, os **diferentes grupos de respondentes** demonstram **gostar de estudar/ trabalhar** no **Agrupamento**, estarem **muito satisfeitos** com a qualidade do ensino ministrado e com o seu grau de exigência. Os **alunos dos 2º e 3º ciclos** e do **ensino secundário** são os que revelam um **índice mais baixo de satisfação**, nomeadamente em aspetos como o **uso frequente do computador** na sala de aula, a **participação em clubes e projetos** existentes e a importância que é dada pela direção às suas sugestões (p.4).	**Questionários à comunidade educativa** Apreciação global positiva (+-) Uso frequente do computador na sala de aula (-)	Nas **respostas aos questionários** (...) do presente processo de avaliação externa, **todos os grupos de respondentes** revelam **satisfação** no que concerne ao **gosto pela escola**. Os **pais e encarregados de educação** consideram, (...) que o **diretor de turma** está disponível e faz uma boa ligação à família, e que a **direção** da escola é acessível. Porém, **um ou mais grupos de respondentes**, como é, por exemplo, o caso dos **alunos do ensino básico e secundário**, evidenciam **menor concordância** relativamente ao **uso frequente do computador em sala de aula** (p.4).
		Formas de Valorização dos Sucessos dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Quadros de valor, mérito e excelência** (inventivos a desempenhos exemplares)	O Agrupamento aposta na **relação do saber** com o desenvolvimento de capacidades e a preparação dos alunos para o prosseguimento de estudos. As práticas de valorização dos sucessos dos alunos, (...) do **mérito académico**, do **empenhamento em projetos** e **atividades** e do reconhecimento da qualidade dos trabalhos realizados nos (...) diversos **concursos**, **campeonatos**, **olimpíadas** e **outras iniciativas internas e externas**, constituem bons incentivos a desempenhos exemplares (p.4).	**Quadros de valor, mérito e excelência** (mérito académico e desportivo; prémios pecuniários)	O Agrupamento **valoriza e divulga o mérito**, na sua **dimensão académica** e na **vertente desportiva**, e, com o contributo da Câmara Municipal XXXXX, atribui os **prémios pecuniários** Rebelo Moniz aos **três melhores alunos de cada ano** a partir do 2º ciclo, e o Eça de Queirós, **ao melhor aluno dos 2º e 3º ciclos,** na disciplina de **Português**. No **dia aberto à comunidade educativa**, em cada ano letivo, são entregues os **diplomas de conclusão do ensino secundário**, bem como os **prémios de mérito** aos alunos desde o 5º ao 12º ano de escolaridade. São também premiados, anualmente, os que se distinguem no âmbito do **desporto escolar**. Acresce que o **clube de comunicação** exibe, através de pequenos **filmes**, (...) as **vivências de alunos** que, em vários domínios, mereceram **destaque na escola**. É necessário, no entanto, refletir sobre a pertinência de **alargar ao 1º ciclo** a valorização e divulgação do mérito (p.4).
		Contributo da Escola para o Desenvolvimento da Comunidade Envolvente **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Participação na e com a comunidade local:** cooperação com entidades locais: câmara municipal; empresas; associações de pais e EE (+)	A **cooperação** do Agrupamento com as **entidades locais** na prestação do serviço educativo, nomeadamente a **Câmara Municipal** XXXXX, as **empresas** onde se realiza a formação em contexto de trabalho e as **associações de pais e encarregados de educação**, potencia a **diversidade de oferta formativa** e contribui para o desenvolvimento local, facto reconhecido pela comunidade educativa (p.4).	**Participação na e com a comunidade local:** instituições para a formação em contexto, prática simulada (+); vida pós-escolar dos alunos NEE (+)	As **parcerias** com diversas instituições no âmbito da **formação em contexto** de trabalho dos alunos dos **cursos profissionais**, da **prática simulada** para os dos **cursos vocacionais** e dos **planos de transição** para a **vida pós-escolar dos alunos com necessidades educativas especiais**, é, também, revelador da disponibilidade da comunidade envolvente (p.4).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016			**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **5**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **126**; Alunos: **2590**; Professores: **227**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **77**; Escola **TEIP**.		**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **5**; Ensino: **pré-escolar** ao **3º ciclo**; Turmas: **61**; Alunos: **1267**; Professores: **128**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **50**; Escola **TEIP**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-P2 (TEIP)		**Unidade de Enumeração: RAE-P3 (TEIP)**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
RESULTADOS	**Reconhecimento da Comunidade**	Grau de Satisfação da Comunidade Educativa **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Questionários à comunidade educativa** Apreciação global elevada (+)	Em resposta aos questionários aplicados à comunidade educativa, a **satisfação de alunos, encarregados de educação e trabalhadores**, expressa no predomínio dos **níveis** de **concordância** e de **concordância total**, mostra **médias globais** relativamente **elevadas**, (...) no que se refere aos pais das crianças (...) da educação **pré-escolar**, aos alunos do **1º ciclo** e aos **docentes**. Nos itens "**Gosto desta escola/Gosto de trabalhar nesta escola/Gosto que o meu filho ande nesta escola/Gosto que o meu filho frequente este JI**", os níveis de satisfação **são mais elevados**, sendo o destaque também dos alunos do **1º ciclo** e dos pais das crianças que frequentam a educação **pré-escolar** (p.4).	**Questionários à comunidade educativa** Globalmente satisfeita (+-) **Ponto Fraco (alguma melhoria)** **Ponto Forte** (diversificação da oferta educativa)	A análise das respostas aos **questionários aplicados a alunos, encarregados de educação e trabalhadores**, (...) revela, **globalmente**, **satisfação** com o funcionamento dos serviços e com os espaços. Contudo, a **perceção sobre o comportamento dos alunos** é **pouco positiva** (p.4). A **segurança, o serviço de almoços** e **as condições de higiene e limpeza** revelam-se **pouco satisfatórios**, por parte dos estudantes da escola-sede (pp.4-5). A **imagem do Agrupamento** evoluiu positivamente, sendo **apreciadas**, em particular, a **diversidade da oferta educativa**, a capacidade de **resposta à multiculturalidade e à inclusão** e a **forte abertura à comunidade**. No que respeita ao **ponto fraco** assinalado na anterior avaliação externa "Insatisfação da comunidade educativa no que se refere à qualidade e ao impacto das aprendizagens", constata-se alguma melhoria (p.5). **PONTO FORTE (AE - IGEC): Diversificação da oferta educativa**, ajustada às necessidades dos alunos, das famílias e do meio, sobretudo ao nível das unidades de apoio especializado para a educação de alunos com multideficiência e surdocegueira congénita, dos percursos curriculares alternativos, dos cursos vocacionais e do Programa Integrado de Educação e Formação (p.11).
		Formas de Valorização dos Sucessos dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Quadros de valor, mérito e excelência** (desempenhos escolares e comportamentos meritórios)	A **valorização** dos melhores **desempenhos escolares** e **comportamentos meritórios dos alunos** é realizada através dos **quadros de valor e excelência**, cujos diplomas são entregues em **cerimónia aberta à comunidade educativa**. Salienta-se também a iniciativa anual **Vamos Premiar a Excelência**, que oferece uma visita/passeio cultural aos **dois melhores alunos de cada turma** e que inclui o 4º ano de escolaridade (pp.4-5).	**Quadros de valor, mérito e excelência** (diploma Aluno Nota10; prémio de mérito)	O **reconhecimento público** dos **bons desempenhos** é valorizado através da atribuição do **diploma Aluno Nota10** e de **Prémios de Mérito**, bem como das **exposições de trabalhos** em diversas mostras, em particular, a do Dia do Agrupamento. A participação em diversos **campeonatos externos** e **concursos internos** como o TOP Leitor constitui outra forma de relevar os sucessos dos alunos nas suas diversas vertentes. A oferta de **variados clubes** como o de **Programação e Inovação** e o do **Estratégia**, bem como o **Desporto Escolar** revelam-se mais-valias na ocupação plena dos alunos e na sua formação integral (p.5).
		Contributo da Escola para o Desenvolvimento da Comunidade Envolvente **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Participação na e com a comunidade local:** oferta formativa diversificada (+); clube desportivo do agrupamento e campo de férias (+); centro de qualificação do município (+); câmara municipal e rede de escolas de excelência (+)	A **oferta formativa diversificada** e abrangente em áreas como a ação educativa, o comércio, a gestão desportiva e programação de sistemas informáticos, a fotografia, o desenho assistido por computador e o turismo, no âmbito dos **cursos profissionais e vocacionais**, bem como dos **percursos curriculares alternativos** e dos **cursos de educação e formação de jovens e de adultos**, tem em conta os interesses dos alunos e responde, (...) às **necessidades** do **meio envolvente**. Os **seis cursos profissionais** (...) concluídos no triénio de 2012-2013 a 2014-2015 apresentam **taxas de empregabilidade** na área de formação que oscilam **entre 29%** (dois alunos) e **100%** (nove alunos) (p.5). O **Clube Desportivo do Agrupamento de Escolas** XXXXX, fundado em 2013, constitui-se como referência, (...) nas classes de **ginástica**, e (...) como atração social, sendo reconhecido pela comunidade envolvente, o que tem contribuído para a melhoria da imagem do Agrupamento. Esta **política de abertura à comunidade** tem também visibilidade na **disponibilização das instalações** e do **capital humano** para a organização e realização de **eventos diversos**, de índole desportiva, cultural e científica. No mesmo sentido, foi implementado o **campo de férias**, para crianças e jovens, no final do ano letivo de 2014-2015, com temáticas multidisciplinares nas áreas das ciências, das artes e do desporto com o envolvimento dos alunos do ensino secundário, como monitores (p.5). O polo do **Centro de Qualificação e Ensino Profissional do Município** XXXXX, que funciona na escola-sede, está a orientar um número significativo de adultos no reconhecimento e **validação de competências**, de **nível básico e secundário**, incentivando a valorização da escola e das aprendizagens (p.5). O Agrupamento **é reconhecido** pela **sociedade local** e pela **Câmara Municipal** XXXXX como um **parceiro** disponível e dinâmico em **projetos**, (...) com os vários agrupamentos de escolas do concelho, para a **partilha de boas práticas** em domínios como a indisciplina, a articulação vertical dos currículos e os resultados escolares. Esta atividade é realizada em paralelo com o **Rede de Escolas de Excelência** (ESCXEL) que integra autarquias, escolas e investigadores, para a troca e avaliação de experiências que **visam a construção de modelos de desenvolvimento educativo** (p.5).	**Participação na e com a comunidade local** (+) Atividades AAF e AEC; parcerias	De destacar, (...) a oferta de **atividades de apoio à família** (AAF), na **educação pré-escolar** e no **1º ciclo**, bem como de **enriquecimento curricular (AEC)**, neste último, como resultado de efetivas **parcerias** com as **associações de pais** e encarregados de educação, o **Centro Paroquial** XXXXX e o **Independente Futebol Clube** XXXXX. De notar que o **impacto positivo** destas ações se encontra potenciado (...) naquele ciclo de ensino, ter sido **totalmente superado** o **constrangimento** identificado na anterior avaliação externa e que se prendia com a existência de um grande número de turmas a funcionar em regime duplo. O alargamento da oferta de educação pré-escolar, por sua vez, constitui uma oportunidade bem aproveitada, que muito contribui, também, para o **apreço e reconhecimento da comunidade** (p.5). O Agrupamento é reconhecido pela **Câmara Municipal** XXXXX e pela **União de Freguesias** XXXXX como um forte parceiro na realização dos **projetos educativos concelhios**, com especial relevo para o **projeto Povos, Culturas e Pontes**, para as várias edições das **XXXXXiadas Escolares** e das **Marchas Populares** (p.5).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016				**AE - IGEC**: Resultados - **Muito Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Muito Bom** Liderança e Gestão - **Muito Bom**	
			AE: Região: **Sul**; Escolas: **9**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **126**; Alunos: **3091**; Professores: **242**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **81**.	**AE:** Região: **Norte**; Escolas: **10**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **150**; Alunos: **3453**; Professores: **319**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **126**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-EC	**Unidade de Enumeração: RAE-M1**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Planeamento e Articulação**	Gestão Articulada do Currículo **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretorr **(LS)**	A **organização** e o **funcionamento dos departamentos curriculares**, e de **equipas por disciplinas e ciclos**, tornam estas **estruturas ágeis** no que respeita à realização de trabalho conjunto. No entanto, têm subsistido **dificuldades na articulação** dos programas curriculares e das atividades, pelo que, beneficiando de experiências anteriores descontinuadas, foi **constituído um grupo responsável** por coordenar esta gestão, tendo em vista a divulgação e a discussão alargadas do conhecimento e dos instrumentos produzidos (p.5). Os **planos de grupo e de turma**, na **educação pré-escolar** e no **1º ciclo**, evidenciam uma **abordagem integrada das áreas de conteúdo/disciplinas**, com **atividades comuns e multidisciplinares**, algumas das quais dinamizadas pelas **bibliotecas escolares** (A Biblioteca sai à Rua/de Portas, Jornal Chuva de Ideias, debates sobre o tema A Escola sou Eu e dias temáticos e concursos, por exemplo). Porém, nos **restantes ciclos** são pouco esclarecedores em relação às estratégias utilizadas pelos conselhos de turma para promover a articulação que é, assim, consideravelmente determinada pelas **iniciativas informais**, **individuais** e **pontuais** dos docentes e tem menos efeitos nas práticas em sala de aula (pp.5-6). Deste modo, **não foram cabalmente superados** os **pontos fracos** que apontavam nas anteriores avaliações externas a "falta de articulação interdisciplinar" e "curricular (...), o que dificulta a sequencialidade das aprendizagens", bem como a "inexistência de documentos estruturantes orientadores da ação educativa e formativa" enquanto "instrumento de gestão curricular" (p.6). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** A **consolidação da articulação curricular**, fundada no reforço do trabalho colaborativo, com reflexos ao nível do plano de estudos e desenvolvimento curricular, no que respeita a estratégias promotoras da sequencialidade das aprendizagens, e do plano anual de atividades, no que se refere à interdisciplinaridade (p.12).	**Funcionamento** dos **departamentos** curriculares e **equipas de docentes** (+) **Planos de turma** (não foi referido) **Articulação curricular** (+-)	Os **documentos estruturantes**, nomeadamente o **projeto educativo**, o **plano de estudos** e **desenvolvimento do currículo** e o **plano anual de atividades**, (...) promovem (...) a **articulação vertical**, **horizontal** e **transversal do currículo** (p.5). Os **docentes**, nas **estruturas** de **coordenação** (...), fazem uma **gestão do processo de ensino e de aprendizagem**, afirmando uma crescente **articulação curricular** ao longo dos diversos níveis de educação e ciclos de ensino. Contudo, **não foi percetível a existência** de uma **planificação integrada do currículo,** que garanta um percurso educativo sequencial e contextualizado e que contrarie o insucesso dos alunos que ainda se verifica (p.5).
		Contextualização do Currículo e Abertura ao Meio **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	Os **planos de grupo** e de **turma**, na **educação pré-escolar** e no **1º ciclo**, evidenciam uma abordagem integrada das áreas de conteúdo/disciplinas, com atividades comuns e **multidisciplinares**, algumas das quais dinamizadas pelas **bibliotecas escolares** (A Biblioteca sai à Rua/de Portas, Jornal Chuva de Ideias, por exemplo) (pp.5-6). Este trabalho tem tido **alguns reflexos** na implementação de procedimentos facilitadores da **transição entre ciclos** e da **gestão das metas curriculares**, mas o seu impacto é diminuto ao nível do plano de estudos e desenvolvimento curricular, no que respeita a estratégias promotoras da sequencialidade das aprendizagens, e do plano anual de atividades, no que se refere à **interdisciplinaridade** (p.5).	**Transição entre ciclos** (+) **Interdisciplinaridade** (não foi referido) **Atividades na/para a comunidade** (bibliotecas escolares; PAA)	A **transição** das **crianças** e dos **alunos** entre os níveis de educação e ensino **é preparada em reuniões** entre docentes para a troca de informações sobre as turmas, as **dificuldades** e **potencialidades** de **aprendizagem** dos alunos e os resultados obtidos. De **realçar o Projeto Integrar** estruturado de modo a **facilitar** a **transição entre ciclos**, designadamente entre o **1º e o 2º ciclo** (p.5). A ação das **bibliotecas escolares**, no apoio à prática pedagógica, é alargada a todos os níveis de educação e ensino. As iniciativas constantes no **plano anual de atividades** são reveladoras do **enquadramento sociocultural** em que se insere o Agrupamento (p.5).
		Utilização da Informação sobre o Percurso Escolar dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	O conhecimento do **percurso escolar das crianças e dos alunos** decorre, fundamentalmente, da **continuidade pedagógica** dos **grupos** e das **turmas** ao longo de cada ciclo, bem como dos **docentes titulares** e das **equipas pedagógicas** que os acompanham. Com a mesma finalidade são realizadas **atividades de receção,** para alunos e pais e encarregados de educação, e **reuniões de docentes** no início de cada ano letivo, o que permite aceder a algumas informações, relacionadas com questões comportamentais e com dificuldades de aprendizagem, entre outras. Os **planos de turma** são pouco aproveitados para o efeito (p.6).	**Continuidade pedagógica** (não foi referido) **Atividades de receção** (não foi referido)	
		Coerência entre Ensino e Avaliação **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	O **planeamento** confere realce aos processos de avaliação, com referência às **diferentes modalidades** e respetivos **instrumentos**, bem como à definição de **critérios de avaliação** que visam contribuir para a regulação do ensino (p.6).	**Critérios de avaliação** (não foi referido) **Modalidades e instrumentos de avaliação** (não foi referido)	
		Trabalho Cooperativo Entre os Docentes **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	Os **docentes** valorizam o **trabalho colaborativo** e a **partilha de materiais**, existindo **algumas práticas de trabalho conjunto** para a elaboração de instrumentos de avaliação e para a **preparação de projetos e de atividades**. Todavia, não é evidente uma reflexão muito consistente e generalizada sobre a eficácia das metodologias utilizadas, em termos de ensino e de aprendizagem, e, **nalguns casos**, a **inexistência de tempos comuns** é sentida como entrave a estas formas de colaboração (p.6).	**Trabalho colaborativo** (+) sistemático entre docentes (planificações; atividades; projetos). **Ponto Forte** (trabalho cooperativo entre docentes)	O sistemático **trabalho cooperativo** entre **docentes** na **planificação letiva**, na realização de **atividades** e **projetos** de enriquecimento curricular, na **partilha de materiais pedagógicos**, na elaboração de **provas de avaliação** das aprendizagens e na implementação de **medidas de promoção do sucesso escolar** contribui para o seu desenvolvimento profissional, para a aferição da coerência entre o ensino e a avaliação e para a resolução de problemas e/ou dificuldades identificadas (p.5). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** O **trabalho cooperativo entre docentes,** que contribui para o seu desenvolvimento profissional, para a aferição da coerência entre o ensino e a avaliação e para a resolução de problemas e/ou dificuldades identificadas (p.9).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016			**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Muito Bom** **AE:** Região: **Centro**; Escolas: **12**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **111**; Alunos: **2463**; Professores: **219**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **85**; Escola **TEIP**.		**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **3**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **81**; Alunos: **2030**; Professores: **196**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **63**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-M2 (TEIP)		**Unidade de Enumeração: RAE-M3**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Planeamento e Articulação**	Gestão Articulada do Currículo **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretorr **(LS)**	**Funcionamento** dos **departamentos curriculares e substruturas** (+) **Planos de turma** (-) **Articulação curricular** (+-) **Área de Melhoria** (organização dos planos das turmas)	Os **departamentos curriculares** e suas **substruturas** asseguram o **planeamento da ação educativa** e a gestão regular do currículo. No **1º ciclo**, as **planificações**, (...) são desenvolvidas pelos docentes que lecionam o mesmo ano de escolaridade. Já a **planificação de curto prazo** é elaborada por cada professor, adequando-a à sua turma (p.6). No departamento da **educação pré-escolar** é feita uma **planificação conjunta** em plenário, no início do ano letivo, sendo a **trimestral e a diária** da responsabilidade de cada educadora. Nos **restantes departamentos**, a tendência é produzir **planificações anuais e mensais no departamento** (...) o **planeamento de médio prazo** nos grupos disciplinares, sendo os **planos de aula** elaborados pelo professor da turma. É em sede de **departamento** que se planificam as (...) atividades do plano anual de atividades (p.6). No que respeita aos **planos de turma**, ainda que com diferentes níveis de aprofundamento, por regra **mostram-se pouco consistentes** no campo da interdisciplinaridade e na abertura do currículo às especificidades e aos recursos do meio local (p.6). Também a informação recolhida sobre o **percurso escolar dos alunos não se reflete**, de forma clara, na definição de estratégias de ensino diferenciado (p.6). No que respeita à **transversalidade curricular**, embora se identifique predominantemente com **iniciativas de escolas e de docentes** e **não seja uma prática** robustamente implantada no Agrupamento, destacam-se exemplos com mérito e relevo educativo (p.6). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC)**: **Organização dos planos das turmas**, no sentido de contemplarem, de forma suficientemente explícita, as ações que o docente/conselho de turma se propõem desenvolver ao longo do ano, face às características das crianças e dos alunos (p.11).	**Funcionamento** dos **departamentos curriculares e substruturas** (+) **Planos de turma** (-) **Articulação curricular** (+-) **Área de Melhoria** (gestão horizontal e vertical do currículo)	O **planeamento das atividades letivas** é concretizado (...) no seio do **departamento curricular**, na **educação pré-escolar**, e entre docentes que lecionam os(as) mesmos(as) anos de escolaridade/disciplinas, nos restantes níveis de ensino (...) (p.6). Este planeamento evidencia a **existência** de algumas **ações** de **contextualização do currículo**, como a análise da temática da reabilitação ribeirinha registada na zona ou as saídas de campo para estudo da fauna e flora locais. A **localização privilegiada das escolas**, numa área onde se encontram implantados diversos equipamentos educativos e culturais, tem facilitado a sua exploração, nomeadamente do Oceanário XXXXX, do Pavilhão do Conhecimento e da Quinta Pedagógica XXXXX, entre outros (p.6). (...) Embora os **departamentos curriculares, nos 2º e 3º ciclos** e ensino **secundário**, **privilegiem**, dentro de cada disciplina, o **trabalho entre aqueles ciclos/níveis de ensino**, **não há uma política de gestão vertical do currículo** desde a educação pré-escolar até ao final do 3º ciclo, no mínimo, que promova uma maior sequencialidade das aprendizagens e a melhoria dos resultados. Assume-se, (...) como um **desafio a implementação de medidas** que se repercutam no trabalho a realizar em sala de atividades/aula nas diferentes áreas curriculares ao nível das metodologias de ensino, das tarefas a propor (...) e no campo da avaliação das aprendizagens, entre outros, de modo a conseguirem-se percursos educativos mais coerentes e articulados que preconizem a evolução gradual das crianças e alunos (p.6). Numa **perspetiva horizontal,** registam-se **algumas evidências de articulação** entre os conteúdos das disciplinas, designadamente entre as ligadas às artes e a de português, em trabalhos de ilustração de contos,(...) ou nas de ciências. Ainda assim, trata-se igualmente de um **campo que carece de algum investimento**, em especial nos 2º e 3º ciclos (p.6). A conceção de um **plano de estudos** e de desenvolvimento **do currículo** que integre as grandes opções do Agrupamento em matéria de gestão curricular constitui-se, como um aspeto a aperfeiçoar no sentido de potenciar o trabalho a concretizar neste âmbito da articulação vertical e horizontal (p.6). (...) A implementação de **planos de trabalho das turmas**, naqueles ciclos, enquanto instrumentos de planeamento da ação a desenvolver, que reflitam uma estratégia conjunta e global dos docentes, em áreas como a da articulação dos conteúdos das diferentes disciplinas, entre outros aspetos, assume-se do mesmo modo como relevante (p.6). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC)**: Na intensificação do trabalho no âmbito da **gestão horizontal e vertical do currículo** de modo a conseguirem-se percursos educativos mais articulados e coesos e aprendizagens significativas (p.12).
		Contextualização do Currículo e Abertura ao Meio **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Transição entre ciclos** (não foi referido) **Interdisciplinaridade:** departamento de expressões com: departamento de ciências humanas e sociais e com as AEC; algumas atividades (+). **Atividades na/para a comunidade** Bibliotecas escolares; PAA; participação dos pais (+). **Área de Melhoria** (ações articuladas entre anos de escolaridade)	O **plano anual de atividades** inclui ações consideradas emblemáticas no Agrupamento. **Exemplos relevantes**: Projeto Eco-Escolas; entrega dos prémios de mérito; atividades associadas aos 19 clubes existentes, (...) predominantemente concentrados numa das escolas (Clube Europeu; Desporto Escolar; Jornalismo; Rádio; Cores e Lavores; Teatro; Informática; Matemática...). Estas propostas são **reconhecidas e valorizadas** pelos **alunos**, com ligação às matérias curriculares e propiciadoras de novas aprendizagens através de formas atraentes (p.6). O **departamento** de **expressões** colabora com o de **ciências humanas e sociais** na construção de maquetes relativas a contextos da história (Baixa Pombalina; castelos) e em apoios (...) na implementação de atividades transversais (construção e montagem de cenários e de exposições). De realçar a **articulação** entre os **diferentes grupos de expressões** e os vários **responsáveis** das **atividades de enriquecimento curricular** (AEC). Pontualmente e em atividades delimitadas, com professores singulares, (...) o **grupo de História** (...) e o de **Físico-Química** com exploração de episódios da história da ciência (a teoria atómica no contexto da segunda guerra mundial). Uma **atividade interdisciplinar relevante** na utilização do **meio local** como recurso didático foi a identificação e exploração das tampas de saneamento da envolvente urbana de uma das escolas do Agrupamento, integrando **áreas** como **Geografia, Matemática e História**. As **visitas de estudo** são (...) concebidas de **modo interdisciplinar** (p.6). No que respeita à **transversalidade curricular**, embora se identifique (...) com **iniciativas de escolas e de docentes** e **não seja uma prática** robustamente implantada no Agrupamento, destacam-se exemplos com mérito e relevo educativo (p.6). Há **atividades** intencionalmente planeadas que contextualizam o currículo, facilitando a **abertura ao meio local**, (...): visitas aos museus da cidade e da região ou a participação em iniciativas da agenda cultural da Câmara Municipal de XXXXX (pp.6-7). As quatro **bibliotecas do Agrupamento** desenvolvem atividades (...) de desenvolvimento e enriquecimento do currículo, (...) ao nível da literacia da informação (apoio em pesquisas temáticas; maratona de contos; semana da leitura; chá com rimas), algumas com a **participação ativa** dos pais e de outros membros da comunidade e, noutras, os alunos são implicados na própria organização (p.7). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC)**: Planeamento e implementação de **ações articuladas entre anos de escolaridade**, no sentido de rentabilizar os resultados da avaliação diagnóstica, não só para orientar o trabalho sequente mas também com vista a definir estratégias para ultrapassar dificuldades sistemáticas nos anos anteriores (p.11).	**Transição entre ciclos**: 1º e 2º ciclos (+-) passou a haver orientação vocacional no 4º e 9º anos **Interdisciplinaridade** (não foi referido) **Atividades na/para a comunidade** (não foi referido) **Ponto Fraco** (parcialmente superado)	A **frágil articulação na transição** entre a **educação pré-escolar, o 1º e o 2º ciclo** constitui um dos **pontos fracos** assinalados na anterior avaliação externa da Escola Básica Integrada XXXXX. Presentemente, **regista-se uma evolução positiva**, neste campo (p.6). (...) São ainda de mencionar o **envolvimento** daqueles (crianças e alunos) em **atividades/projetos comuns** e a **participação** dos **docentes do ano anterior** nos processos de **formação de turmas** e de transmissão de informação. Os **serviços de psicologia e orientação** (SPO) dinamizam sessões de trabalho com os alunos do **4º ano** e de **orientação vocacional** nas turmas do **9º** destinadas a **apoiar os estudantes** e as **famílias nas etapas de transição**. (...) Promovem-se ainda **outras ações** como a Semana das Profissões e a visita à Futurália (p.6). Apesar desta atenção concedida à **integração dos alunos,** nos níveis/ciclos seguintes, a **gestão do currículo,** numa perspetiva vertical, ainda não se assume como uma área onde seja evidente uma ação consistente e estruturada (p.6).
		Utilização da Informação sobre o Percurso Escolar dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Continuidade pedagógica** (não foi referido). **Atividades de receção** (não foi referido)		**Continuidade pedagógica** (não foi referido). **Atividades de receção** (não foi referido) Atividades de integração (+)	O Agrupamento promove um conjunto de iniciativas que visam a **plena integração** das **crianças** e dos **alunos** no **nível de ensino/ciclo seguinte**. Além do **projeto Medes**, já referido, e das **visitas aos estabelecimentos** de ensino que vão frequentar (p.6).
		Coerência entre Ensino e Avaliação **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	**Critérios de avaliação** (não foi referido) **Modalidades e instrumentos de avaliação** (não foi referido) Articulação com a direção de turma; PAA (+-)	O planeamento respeitante à **direção de turma** (gestão do conselho de turma com articulação interdisciplinar, avaliação e monitorização do grupo/turma) é coordenado, nos **2º e 3º ciclos** do ensino básico e no ensino **secundário**, pelo correspondente **coordenador dos diretores de turma** (p.6). O **plano anual de atividades** (PAA) inclui ações consideradas emblemáticas no Agrupamento (...). Estas propostas são **reconhecidas e valorizadas pelos alunos,** com ligação às matérias curriculares e propiciadoras de novas aprendizagens através de formas atraentes (p.6).	**Critérios de avaliação** (não foi referido) **Modalidades e instrumentos de avaliação** (não foi referido) Articulação entre educadores e AAAF (+)	Destacar positivamente o **trabalho articulado** entre os **educadores** e os **responsáveis pela dinamização das atividades de animação e de apoio à família** (AAAF) no planeamento, **acompanhamento e supervisão,** bem como na sua avaliação, procurando a garantia da qualidade do trabalho feito nesta componente. De salientar o facto de ter existido, no presente ano, uma **melhoria significativa** do funcionamento destas atividades. Também ao nível das de **enriquecimento curricular**, no **1º ciclo**, se registam evidências de uma ação concertada entre docentes e dinamizadores (p.7).
		Trabalho Cooperativo Entre os Docentes **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Trabalho colaborativo** (+) Coordenadores de DT e departamento 1º ciclo	Os três **coordenadores** de **diretores de turma,** associando (...) o departamento do **1º ciclo** do ensino básico, harmonizam (...) o seu trabalho, **elaborando conjuntamente** documentos e preparando as reuniões com os diretores e titulares de turma, no início de cada ano letivo (p.6).	**Trabalho colaborativo** (+-) o trabalho colaborativo não assume uma dimensão muito relevante (dinâmicas pontuais) Educadores e AAAF (+)	Apesar das **interações intrínsecas** às várias reuniões, o **trabalho colaborativo** não assume uma dimensão muito relevante em campos como o da avaliação das aprendizagens e da conceção de materiais, (...) embora se identifiquem **situações pontuais de dinâmicas** mais consolidadas. Registam-se, (...) **práticas de partilha** entre professores, em alguns casos potenciadas pelos recursos tecnológicos (p.6). Nesta **vertente horizontal**, é de destacar positivamente o **trabalho articulado entre os educadores** e os **responsáveis** pela **dinamização das atividades de animação e de apoio à família** no planeamento, acompanhamento e supervisão, bem como na sua avaliação, procurando a garantia da qualidade do trabalho feito nesta componente (p.7).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016			**AE - IGEC**: Resultados - **Muito Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Muito Bom** Liderança e Gestão - Muito **Bom** **AE:** Região: **Norte**; Escolas: **4**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **127**; Alunos: **3186**; Professores: **276**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **82**.		**AE - IGEC**: Resultados - **Suficiente** Prestação do Serviço Educativo - **Suficiente** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Norte**; Escolas: **12**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **63**; Alunos: **1321**; Professores: **136**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **96**; Escola **TEIP**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-M4		**Unidade de Enumeração: RAE-P1 (TEIP)**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Planeamento e Articulação**	Gestão Articulada do Currículo **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretorr **(LS)**	**Funcionamento** dos **departamentos curriculares e subestruturas** (+) **Planos de turma** (+) **Articulação curricular** Pré-escolar e 1º ciclo (+) **Área de Melhoria** (aprofundamento da articulação curricular horizontal e vertical)	A **dimensão dos departamentos curriculares**, nos **2º e 3º ciclos** e **ensino secundário**, com a agregação da Escola Básica XXXXX e da Escola Secundária XXXXX, acrescentou alguma **dificuldade na realização de reuniões plenárias**, com vista à articulação inter e intradepartamental. Esta dificuldade foi minimizada, pela realização de **reuniões mensais** dos **coordenadores de departamentos curriculares** (p.5). O **Diretor**, atento à necessidade de **articulação vertical e horizontal** (...) **atribuiu**, entre outras medidas adotadas, um **bloco semanal de 90 minutos**, comum aos **professores** do **mesmo grupo de recrutamento** (p.5). Os **planos de grupo e turma** contêm informação explícita sobre o **percurso das crianças e dos alunos** e existe uma **prática de articulação**, planeada em reuniões de docentes dos vários níveis de educação e ensino (p.5). Os **planos são dinâmicos**, sendo periodicamente adequadas as medidas de diferenciação pedagógica (p.5). O **planeamento educativo** resulta do trabalho articulado entre os docentes (p.5). Na **educação pré-escolar** e no **1º ciclo** existe articulação curricular fomentada pelos respetivos departamentos (p.5). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** O **aprofundamento da articulação curricular horizontal e vertical** como reforço de práticas de ensino e de aprendizagem orientadas para o sucesso educativo e a generalização de boas práticas (p.9).	**Funcionamento** dos **departamentos curriculares e subestruturas** (+) **Planos de turma** (+-) **Articulação curricular** Reflexão nos departamentos curriculares (+) **Área de Melhoria** (aprofundamento da articulação vertical do currículo)	As **planificações,** elaboradas nos **departamentos curriculares** e **grupos de recrutamento**, preveem diferentes modalidades de avaliação de ensino e de aprendizagem. O recurso a instrumentos e **práticas de avaliação formativa** de forma sistemática e regular, embora consensualmente reconhecido pela comunidade escolar, **ainda não assumiu** a necessária relevância na regulação das aprendizagens e na melhoria dos resultados (p.5). Os **planos de trabalho dos grupos/turmas**, (...) como instrumentos de gestão horizontal do currículo, constituem um **documento no apoio** ao desenvolvimento das atividades e elencam aspetos (...) da caraterização, das dificuldades e das potencialidades dos alunos, dos projetos em que estão envolvidos e da definição de estratégias de atuação comum. No entanto, **carecem de serem robustecidos** em alguns aspetos, (...) quanto às estratégias de diferenciação pedagógica e à identificação dos conteúdos programáticos comuns às diferentes disciplinas (p.5). A **articulação vertical do currículo** é objeto de **reflexão nos departamentos curriculares** e nas **reuniões** (...) entre **docentes dos diferentes ciclos e níveis de educação e ensino**, onde se analisa o percurso das crianças e alunos, os conteúdos programáticos lecionados e os instrumentos de avaliação diagnóstica, (...) as dificuldades e a partilha de soluções (...) (p.5). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** O **aprofundamento da articulação vertical do currículo**, no âmbito da sequencialidade do percurso educativo dos alunos, com reflexos na promoção do sucesso escolar (p.10).
		Contextualização do Currículo e Abertura ao Meio **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Transição entre ciclos** (não foi referido) Oferta complementar (1º ciclo) Oferta de escola (3º ciclo) **Interdisciplinaridade** (definição de metas curriculares) **Atividades na/para a comunidade** (não foi referido).	O Destaque no **1º ciclo** (2º, 3º e 4º anos de escolaridade) para a **oferta complementar** das Tecnologias da Informação e Comunicação e no **3º ciclo** para a **oferta de escola**, Educação Tecnológica, Teatro, Dança e Oficina de Artes (p.5). O estabelecimento de **metas curriculares** impulsionou, nas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, a **reflexão** sobre as **metodologias** e a **eficácia das medidas de promoção do sucesso escolar**, reforçando o **trabalho colaborativo** dos docentes na construção e partilha de materiais pedagógicos, em todos os níveis de educação e de ensino (p.5).	**Transição entre ciclos** (+-) apenas no pré-escolar e 1º ciclo) **Interdisciplinaridade** (+-) Projeto e bibliotecas **Atividades na/para a comunidade** (não foi referido).	As **reuniões de núcleo**, realizadas entre **docente da educação pré-escolar** e do **1º ciclo** do mesmo estabelecimento de ensino e o **projeto Partilhar para Melhorar** (plano de formação/ação), a par de algumas iniciativas da **biblioteca** (Escrita em Três Ciclos). Afigura-se necessário, **aprofundar o planeamento articulado** do currículo, de forma a fomentar o percurso educativo sequencial e o sucesso escolar dos alunos (p.5). Constituirá uma **mais-valia para o Agrupamento** aprofundar e refletir, em conjunto, as estratégias adotadas e os resultados alcançados, bem como a articulação de conteúdos programáticos, as metodologias de ensino e as práticas científico-pedagógicas, com o objetivo de **melhorar a qualidade do serviço prestado** (p.5).
		Utilização da Informação sobre o Percurso Escolar dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Continuidade pedagógica** (não foi referido). **Atividades de receção**: atividades que asseguram a transição 1º e 5º anos (+)	Desenvolvem **atividades** que favorecem e **asseguram a transição das crianças e dos alunos** (**Olá 1º ano** e **Olá 5º ano**) (p.5).	**Continuidade pedagógica** (não foi referido). **Atividades de receção** (não foi referido)	
		Coerência entre Ensino e Avaliação **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	**Critérios de avaliação** (+) **Modalidades e instrumentos de avaliação**: diferentes modalidades (+)	Apesar de ser feita uma **reflexão sobre as orientações** emanadas do **conselho pedagógico**, (...) sobre a definição e harmonização dos **critérios de avaliação** e a **análise dos resultados escolares,** a articulação curricular vertical e horizontal carece de aprofundamento (p.5). A **avaliação das aprendizagens** mereceu uma **ampla reflexão**, (...) sobre a **definição** e **aplicação dos critérios de avaliação**, a **construção de instrumentos comuns** de operacionalização das **diferentes modalidades** de avaliação e a ponderação(...) nos diferentes domínios (cognitivo, valores e atitudes) no **ensino básico** e **ensino secundário**. A avaliação **formativa** é utilizada para a regulação do ensino e das aprendizagens (p.5).	**Critérios de avaliação** (+) **Modalidades e instrumentos de avaliação**: diferentes modalidades (+)	É, sobretudo, nas **reuniões de departamento curricular** e de **grupo de recrutamento** que se analisam os critérios e instrumentos de avaliação, com o intuito de garantir coerência entre o ensino e avaliação (p.5). Os resultados alcançados, (...) as **discrepâncias** entre as **classificações da avaliação interna e externa**, (...) confirmado no relatório de autoavaliação do Agrupamento, exigem repensar as medidas de promoção do sucesso escolar, bem como os critérios e os instrumentos de avaliação (p.5).
		Trabalho Cooperativo Entre os Docentes **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Trabalho colaborativo** (+) um bloco de 90' comum aos professores do mesmo grupo de recrutasmento e aos coordenadores dos DT. **Ponto Forte** (trabalho colaborativo entre docentes da educação-pré escolar e do 1º ciclo)	O **Diretor**, atento à necessidade (...) de potenciar o **trabalho colaborativo** na planificação das atividades educativas e na organização dos horários, **atribuiu**, entre outras medidas adotadas, um **bloco semanal de 90 minutos**, comum aos professores do mesmo grupo de recrutamento (p.5). A **proximidade física** também **facilita o trabalho colaborativo** entre **educadores/professores** (1º ciclo) e **psicólogo**, com impacto na **deteção precoce das dificuldades das crianças e dos alunos**, na implementação de medidas preventivas do sucesso escolar e na sequencialidade educativa (p.5). Os **coordenadores dos diretores de turma** também dispõem de **tempos em comum para reunir**, para garantir a **harmonização de procedimentos** na concretização do plano anual e dos planos das turmas, (...) numa diversidade de atividades que operacionalizam os objetivos do projeto educativo (p.5). **PONTO FORTE (AE-IGEC):** O **trabalho colaborativo** entre os docentes da educação **pré-escolar** e do **1º ciclo** no planeamento educativo com impacto na deteção precoce das dificuldades das crianças e alunos, na implementação de medidas preventivas de promoção de sucesso escolar e na sequencialidade educativa (p.9).	**Trabalho colaborativo** (não foi referido) PAA (congrega aprendizagens)	O **plano anual de atividades** (PAA) tem contribuído para congregar aprendizagens em torno de temáticas comuns, em coerência com os objetivos do projeto educativo. Apresenta **algumas ações**, que contribuem para apoiar o processo de ensino e de aprendizagem, (...) para a operacionalização do currículo e a sua contextualização (p.5).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016			**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **5**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **126**; Alunos: **2590**; Professores: **227**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **77**; Escola **TEIP**.		**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **5**; Ensino: **pré-escolar** ao **3º ciclo**; Turmas: **61**; Alunos: **1267**; Professores: **128**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **50**; Escola **TEIP**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-P2 (TEIP)		**Unidade de Enumeração: RAE-P3 (TEIP)**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Planeamento e Articulação**	Gestão Articulada do Currículo **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretorr **(LS)**	**Funcionamento** dos **departamentos curriculares e subestruturas** (+) **Planos de turma** (+-) **Articulação curricular** (+-) **Ponto Fraco** (**parcialmente superado**) **Área de Melhoria** (Formalização da articulação vertical do currículo)	As **planificações** com vista à **gestão articulada do currículo** são realizadas pelas **equipas educativas**, **grupos de recrutamento** e **departamentos curriculares**, bem como a construção de **instrumentos de avaliação** e a **preparação de projetos e atividades** (p.5). A **articulação curricular vertical** encontra-se em **início da sua implementação**, (...) no âmbito do plano plurianual de melhoria 2014-2017, como o demonstra o **plano de articulação curricular** anexo ao **projeto curricular** que integra as (...) orientações e o trabalho já realizado pelos docentes dos vários departamentos curriculares nas diferentes disciplinas, mas que ainda **não incluem** todos os níveis de educação e ensino. Importa assim formalizar as decisões respeitantes à **articulação vertical do currículo**, tendo em conta as características e as necessidades das crianças e dos alunos, integrando-as no **projeto curricular do Agrupamento** (p.5). Deste modo, foram **superados parcialmente os pontos fracos** referidos nas avaliações externas anteriores: "Frágil articulação vertical no âmbito da gestão curricular entre os vários níveis de educação e ensino, o que dificulta a sequencialidade das aprendizagens" e "Ausência de articulação entre as atividades de enriquecimento curricular e as áreas curriculares" (p.6). Os **planos de grupo/turma**, orientados por uma matriz comum, estruturam a informação respeitante à caracterização e à avaliação, de crianças e de alunos, e ao planeamento das atividades integradas no plano anual. Aquela informação **nem sempre é utilizada** para promover, designadamente a diferenciação pedagógica, as metodologias ativas e a aprendizagem cooperativa (p.6). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC): Formalização** das decisões respeitantes à **articulação vertical do currículo**, da educação pré-escolar ao ensino secundário, tendo em conta as características e as necessidades das crianças e dos alunos, integrando-as no projeto curricular do Agrupamento (p.12).	**Funcionamento** dos **departamentos curriculares e subestruturas** (+) **Planos de turma** (+-) **Articulação curricular (+-)** **Ponto Fraco (superado)** **Área de Melhoria** (aprofundamento das práticas de articulação curricular, vertical e horizontal)	A **gestão articulada do currículo** é uma das áreas (...) na estruturação de uma dinâmica de trabalho inovadora no Agrupamento, em que todos os docentes são envolvidos. Criada internamente, esta metodologia **implica** o diagnóstico, o planeamento, a autorreflexão, a monitorização, a avaliação e a divulgação de resultados, como forma de dar uma resposta integrada e transparente à necessidade de organizar e sistematizar as opções educativas e as práticas pedagógicas (...) identificada e analisada nas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica (p.5). Esta medida foi determinante para **superar** o **ponto fraco** indicado na anterior avaliação externa, relativo à "Inexistência de práticas de reflexão sobre os resultados o que inviabiliza a redefinição de estratégias com vista à sua melhoria", instituindo **condições** para a consolidação de um trabalho bem sustentado na análise dos resultados e dos fatores explicativos do sucesso e do insucesso e consequente planeamento (p.5). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC): Aprofundamento das práticas de articulação curricular, vertical e horizontal**, que potencie a sequencialidade das aprendizagens em todos os níveis e ciclos de educação e ensino (p.12).
		Contextualização do Currículo e Abertura ao Meio **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Transição entre ciclos** (+) no pré-escolar e 1º ciclo e nos restantes ciclos/níveis de ensino **Interdisciplinaridade** (+) Projeto10x10 e trabalho de projeto **Atividades na/para a comunidade** (não foi referido).	Na **preparação e a planificação da atividade letiva**, os docentes incluem a informação sobre o percurso escolar das crianças e dos alunos nos planos de grupo/turma e transmitem-na nas reuniões efetuadas (...) nas **transições entre a educação pré-escolar e o 1º ciclo** e entre os **restantes ciclos/níveis de ensino**, com a presença do diretor de turma e de um docente da educação especial, (...) nas equipas de constituição de turmas (p.6).A **contextualização do currículo** é realizada com **atividades** e **projetos** de natureza **cultural, desportiva e científica**, que estimulam e enriquecem as aprendizagens de crianças e de alunos e **incentivam à melhoria dos seus desempenhos**, como por exemplo **E assim se faz um conto**, **Leitura Vai e Vem**, **GO! Georreferenciação e Geocaching e Ciência na Escola** da Fundação Ilídio Pinho, bem como diversos **clubes de Ciências**, de **Programação e Robótica** e de **Inglês**, entre outros (p.6). A **participação** de **alunos** e de **professores** em três edições do **Projeto 10x10** inserido no âmbito do **Descobrir – Programa Gulbenkian Educação para a Cultura e Ciência**, com a colaboração de **artistas** (pintor, escritor, ilustrador), permitiu encontrar estratégias e metodologias para o envolvimento e a participação mais ativa dos **alunos** em contexto de sala de aula, em (...) português, inglês, matemática e física e química. **A partilha destas práticas** e a sua **replicação** poderiam estimular a criatividade e o trabalho de equipa, de modo a reforçar a autonomia e o sucesso dos alunos (p.6).São de salientar (...) o **trabalho de projeto**, com **repercussões positivas** no processo de ensino e de aprendizagem, (...) nas disciplinas de expressões com temas aglutinadores (representação do espaço e o rosto humano) que envolve os **alunos desde** o **1º ciclo** ao **ensino secundário**, incluindo os do **curso profissional** de **Técnico de Fotografia**. (...) **Importa disseminar estas experiências** e **outras** que realizem uma abordagem do currículo numa perspetiva **mais interdisciplinar** através do trabalho colaborativo entre docentes, desenvolvido nos conselhos de turma, que conduza a uma melhoria das aprendizagens (p.6).	**Transição entre ciclos** (não foi referido) **Interdisciplinaridade** (+) Abordagem articulada das estratégias e dos conteúdos **Atividades na/para a comunidade** (visitas de estudo) **Ponto Fraco** (**parcialmente superado**)	Destaca-se a **abordagem articulada aos conteúdos** trabalhados e às **estratégias** a implementar entre os **docentes titulares de grupo** e de **turma** e os responsáveis pelas **atividades de animação** e **apoio à família** e, em especial, pelas **atividades de enriquecimento do currículo** (AEC). Sobre estas encontra-se **parcialmente colmatado** o **ponto fraco** identificado na avaliação externa realizada em 2010 que mencionava "A inexistência de articulação entre as atividades de enriquecimento curricular no 1º ciclo e os departamentos curriculares", (...) este trabalho poderá estender-se aos departamentos curriculares das respetivas áreas disciplinares, assegurando-se a sequencialidade das aprendizagens entre os ciclos (p.6). Os **planos de grupo e de turma** revelam a **contextualização do currículo** na forma como utilizam a informação resultante do diagnóstico na adequação das respostas educativas às **necessidades das crianças e dos alunos**, na priorização das competências a desenvolver e na diferenciação das modalidades de apoio e das estratégias a implementar pelos professores titulares e pelos conselhos de turma. Integram, (...) em consonância com o plano anual, diversas **atividades** que proporcionam o conhecimento e a **ligação com o meio envolvente** como, (...) as **visitas de estudo** a locais do património histórico e natural da comunidade, ao Ecomuseu Municipal e à Biblioteca Municipal XXXXX (p.6). Verifica-se que a **partilha da informação** sobre o **percurso escolar das crianças e dos alunos** é efetivamente veiculada pelos próprios documentos dos grupos e das turmas e pela análise das avaliações individuais efetuada na **transição de ciclo**, (...) sobretudo entre os educadores de infância e os **professores do 1º ciclo** e entre estes e os **diretores de turma do 2º ciclo** (p.6).
		Utilização da Informação sobre o Percurso Escolar dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Continuidade pedagógica** (não foi referido). **Atividades de receção** (não foi referido) Os docentes incluem informação sobre o percurso escolar dos alunos	Os **docentes** incluem a informação sobre o percurso escolar das crianças e dos alunos nos **planos de grupo/turma** e transmitem-na nas reuniões (...) das **transições entre** a educação pré-escolar e o 1º ciclo e entre os restantes ciclos/níveis de ensino, com a presença do diretor de turma e de um docente da educação especial, (...) nas equipas de constituição de turmas (p.6).	**Continuidade pedagógica** (+-) **Atividades de receção** (não foi referido)	É **reconhecida a necessidade** de **aprofundar e concertar as práticas**, a nível **intra e interdepartamental**, de modo a garantir a sequencialidade na gestão do currículo entre todos os ciclos e ao longo destes, o que poderá concorrer para que seja ultrapassado de forma mais consistente o **ponto fraco** referido na anterior avaliação externa sobre "A reduzida articulação curricular, o que compromete a sequencialidade das aprendizagens" (p.6).
		Coerência entre Ensino e Avaliação **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	**Critérios de avaliação** (não foi referido) **Modalidades e instrumentos de avaliação**: formativa como a base da avaliação	A **articulação** das **várias modalidades de avaliação** realiza-se com base na **formativa** (...) utilização de **matrizes de testes** e pela aplicação dos **critérios gerais e específicos**, permitindo o reajustamento da planificação para uma melhor regulação do ensino (p.6). São de salientar alguns exemplos de **trabalho de projeto** (p.6).	**Critérios de avaliação** (avaliação em continuidade) **Modalidades e instrumentos de avaliação**: formativa como a base da avaliação	A dinâmica de trabalho do Agrupamento prevê assim **critérios** para uma **avaliação concretizada em continuidade**, fundamentada na análise sistemática dos resultados, com a utilização das diferentes modalidades e de instrumentos diversificados e realizada por todos os intervenientes do processo educativo, numa perspetiva de regulação do mesmo (p.6).
		Trabalho Cooperativo Entre os Docentes **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Trabalho colaborativo** (não foi referido)		**Trabalho colaborativo** (+) O trabalho colaborativo ocorre nos departamentos; grupos; conselhos de ano; equipas pedagógicas; CT	O **trabalho colaborativo** assume um papel preponderante ao nível dos **departamentos curriculares**, dos **grupos de recrutamento** e dos **conselhos de ano** no **1º ciclo** que planificam, refletem sobre metodologias de ensino, produzem materiais didáticos, preparam a avaliação das aprendizagens e dos seus instrumentos. As **equipas pedagógicas**, organizadas por ano de escolaridade ou por pares de anos (5º e 6º ano ou 7º e 8º anos, por exemplo) e por disciplina, concretizam as **planificações** de acordo com as orientações (...9 e as metas curriculares/programas, emanadas pelas estruturas de **liderança intermédia**. Nos **conselhos de turma** (CT) regista-se (...) uma abordagem **interdisciplinar na articulação** entre os **conteúdos de algumas disciplinas** e na **harmonização de estratégias** que favorecem o desenvolvimento transversal de competências (p.6). Todavia, nos **planos de turma** analisados não é evidente qual o contributo efetivo dos saberes integrados das várias áreas e disciplinas numa perspetiva de articulação horizontal (p.6).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016			**AE:** Região: **Sul**; Escolas: **9**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **126**; Alunos: **3091**; Professores: **242**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **81**.	**AE - IGEC**: Resultados - **Muito Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Muito Bom** Liderança e Gestão - **Muito Bom** **AE:** Região: **Norte**; Escolas: **10**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **150**; Alunos: **3453**; Professores: **319**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **126**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-EC	**Unidade de Enumeração: RAE-M1**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Práticas de Ensino**	Adequação das Atividades Educativas e do Ensino às Capacidades e aos Ritmos de Aprendizagem das Crianças e dos Alunos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	Na **educação pré-escolar**, a concretização do currículo tem em conta as **características das crianças**, tal como indicado nos respetivos planos de grupo. Nos **cursos profissionalizantes** também prevalece um trabalho concertado dos conselhos de turma, na identificação das necessidades e potencialidades dos alunos, com reflexos na adequação das tarefas propostas (p.6). Nos **demais anos de escolaridade não estão generalizadas** as **práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula**, com recurso à diversificação das estratégias de ensino, à aprendizagem cooperativa e às metodologias ativas, como forma de adequação a diferentes estilos de aprendizagem, de reforço da autonomia e do sucesso de todos os alunos. **Não foi**, portanto, **superado** o **ponto fraco** que mencionava numa das anteriores avaliações externas o "Pouco recurso a práticas de diferenciação pedagógica na sala de aula, como contributo para a melhoria das aprendizagens" (p.6).	**Currículo adequado às características dos alunos** (+) São adequadas às crianças e alunos **Diferenciação pedagógica** (+) Planos de atividade de grupo e de turma **Área de Melhoria** (planificação do currículo)	As **práticas de educação/ensino** e as **atividades educativas** desenvolvidas pelos docentes **são adequadas às características das crianças e dos alunos**. A construção dos **planos de atividade de grupo e de turma**, muito baseada na avaliação diagnóstica, favorece este trabalho de adequação (p.5). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** A **planificação integrada do currículo**, garantindo um percurso educativo sequencial e contextualizado que contrarie o insucesso dos alunos, em particular do 3º ciclo (p.9).
		Adequação das Respostas Educativas às Crianças e aos Alunos com Necessidades Educativas Especiais **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	As respostas dadas às crianças e aos **alunos com necessidades educativas especiais** são adequadas, mobilizando os **docentes especializados**, os **titulares** e os **diretores de turma**, em ligação com as famílias e com os parceiros da comunidade. Entre estes destacam-se o **Centro de Saúde** de XXXXX, que agiliza o encaminhamento para consultas médicas de especialidade, e a **Cooperativa de Educação e Reabilitação do Cidadão Inadaptado** XXXXX, no âmbito das terapias e da psicologia. Nos anos letivos de **2012-2013** a **2014-2015**, as **taxas de sucesso** dos alunos com necessidades educativas especiais são, na sua maioria, próximas de **100%** e nunca inferiores a **84%** (pp.6-7).	**Apoio aos alunos com necessidades educativas especiais** (+) A dinâmica de inclusão é um dos aspetos fulcrais da vida do Agrupamento **Taxa de sucesso** (não foi referido) **Ponto Forte** (trabalho da educação especial)	A **dinâmica de inclusão** é um dos aspetos fulcrais da vida do Agrupamento, em resultado de um **trabalho sistemático** e **consistente** dos docentes, do departamento de **educação especial**, do **serviço de psicologia e orientação**, dos **assistentes operacionais** e de **entidades parceiras**. A disponibilização de **respostas educativas diferenciadas**, para os alunos que frequentam as três UEEA e demais crianças e jovens com necessidades educativas especiais permanentes, tem **reflexos positivos** nas suas aprendizagens, na integração socioescolar e na transição para a vida pós-escolar (p.5). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** O **trabalho planeado e consistente**, no âmbito da **educação especial**, com reflexos positivos na integração socioescolar e nas aprendizagens das crianças e dos alunos com necessidades educativas especiais (p.9).
		Exigência e Incentivo à Melhoria de Desempenhos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	Existe um **leque abrangente** e diversificado de **iniciativas** que **valorizam as potencialidades** e enriquecem as aprendizagens de crianças e de alunos, **incentivando à melhoria dos seus desempenhos**, no **exterior** e no **interior** do contexto escolar. São de assinalar os **projetos e clubes**, os **concursos** de âmbito **local, nacional e internacional** (Faça Lá um Poema, Plano Nacional de Leitura, Olimpíadas Portuguesas da Matemática, Campeonato Nacional de Jogos Matemáticos, Festival Nacional e Austríaco de Robótica, Prémio Pilar Moreno, entre outros) e, ainda, as **exposições dos trabalhos** em espaços das **escolas** e da comunidade (p.7).	**Iniciativas que valorizam as potencialidades dos alunos** (+) Prémios de mérito; **Programa Erasmus+** **Ponto Forte** (relação do saber com a preparação dos alunos)	Os alunos são **incentivados à melhoria das aprendizagens** e ao desenvolvimento pleno das suas capacidades através das **iniciativas de valorização** e **divulgação pública dos trabalhos** realizados, da implementação dos **prémios de mérito** humano e académico e da dinamização de várias **atividades** e **projetos** de enriquecimento curricular. O **envolvimento dos alunos** em diversos contextos de educação e ensino (**Programa Erasmus+** e a oferta dos **cursos profissionalizantes**) potencia o contacto com a **diversidade cultural europeia** e a aquisição de competências necessárias ao desenvolvimento pessoal e profissional (p.6). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** A aposta na **relação do saber** com a **preparação dos alunos para o prosseguimento de estudos** e para o desenvolvimento de capacidades para o exercício de uma profissão, que concorre para a sua formação pessoal, social e científica (p.8).
		Metodologias Ativas e Experimentais no Ensino e nas Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	A implementação de **atividades práticas**, bem como de **base laboratorial e experimental**, está patente, **desde a educação pré-escolar ao ensino secundário**, o que concorre para incentivar uma atitude positiva face ao método científico e à aprendizagem do estudo do meio e das disciplinas de ciências. É reforçada por **várias iniciativas**, tais como o Clube de Ciências e Tecnologias e a Semana da Cultura Científica. Deste modo, **foi superado** o **ponto fraco** que referia numa das anteriores avaliações externas o "Ensino experimental com pouca expressão, sobretudo nos 2º e 3º ciclos, condicionando o desenvolvimento do espírito científico" (p.7).	**Atividades práticas e experimentais** (+) Desde o pré-escolar (clube da floresta urbana; estufa; projeto de robótica)	O Agrupamento investe na **implementação de metodologias ativas e experimentais**, desde a educação pré-escolar, (...) realização de atividades práticas de cariz laboratorial. Destacam-se alguns **desafios complementares** propostos aos alunos, como a sua participação em olimpíadas temáticas e outras iniciativas de caráter científico e ambiental – clube da floresta urbana, estufa, projeto de robótica.
		Valorização da Dimensão Artística **(AE)** Inclusão **(LS)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)**	A **dimensão artística e estética** é transversalmente valorizada, com a oferta de **projetos e atividades** que contribuem para a **motivação** e para a **formação integral de crianças e alunos**. São de salientar as **visitas de estudo** a museus, a realização de **exposições de trabalhos** no âmbito das artes visuais, a adesão ao **Plano Nacional de Cinema**, o **coro Grupo Vocal Schola Cantorum**, o funcionamento da **Oficina de Banda Desenhada e Ilustração** e dos **clubes** de **Música** e de **Teatro**, os quais realizam **espetáculos musicais e dramatizações abertos à comunidade** (p.7).	**Dimensão artística e estética** (+) **Clubes** (música; dança; artes visuais; xadrez)	As dimensões **culturais** e **desportivas** são valorizadas, sendo a **comunidade educativa envolvida** em iniciativas nos domínios artístico, cultural e desportivo – clubes de música, dança, artes visuais e xadrez (p.6).
		Rendibilização dos Recursos Educativos e do Tempo Dedicado às Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	As **bibliotecas escolares**, em articulação com a **rede de bibliotecas do concelho** XXXXX, dinamizam **numerosas atividades** destinadas a todos os níveis de educação e de ensino e constituem um importante recurso para a **promoção da leitura** e **motivação para as aprendizagens** nas diferentes disciplinas (p.7). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** O **funcionamento das bibliotecas escolares**, em articulação com a rede de bibliotecas do concelho XXXXX, dinamizando numerosas atividades que constituem um importante recurso para a promoção da leitura e motivação para as aprendizagens (p.11).	**Motivação para as aprendizagens** (+) Várias medidas de promoção do sucesso escolar **Atividades das bibliotecas escolares** Apoio à prática pedagógica	Verifica-se a operacionalização de várias **medidas de promoção do sucesso escolar** para responder às dificuldades de aprendizagem detetadas (apoio pedagógico individualizado e em grupo, sala de estudo e acompanhamento, apoio psicológico e orientação escolar e profissional, programa de tutoria e recuperação de módulos em atraso no ensino profissional e no ensino recorrente) (p.5). A ação das **bibliotecas escolares**, no apoio à prática pedagógica, é alargada a todos os níveis de educação e ensino (p.5).
		Acompanhamento e Supervisão da Prática Letiva **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	A **supervisão da prática letiva** tem sido **pontual**, geralmente em resposta a situações de dificuldade, e não está inscrita numa estratégia global, em termos organizacionais. (...) **Não está instituída** a **observação em sala de aula**, como forma de reforçar a colaboração ativa, rentabilizar os saberes profissionais dos docentes, através da reflexão sobre a ação e partilha de conhecimento, contribuindo (...) para a eficácia do ensino e para a qualidade das aprendizagens (p.7). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** A **implementação da supervisão da prática letiva** inscrita numa estratégia global, incluindo a observação em sala de aula numa perspetiva de colaboração entre pares, rentabilizando os saberes profissionais dos docentes, com reflexão sobre a ação e partilha de conhecimento, contribuindo assim para a maior eficácia do ensino e para a qualidade das aprendizagens (p.12).	**Supervisão da prática letiva** (-) **Área de Melhoria** (supervisão da prática letiva)	A **observação da prática letiva em sala de aula**, enquanto dispositivo de autorregulação e de formação entre pares, com impacto no desenvolvimento profissional e na inovação de práticas pedagógicas, ainda **não constitui** um procedimento intencional e de caráter sistemático (p.6). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** A implementação de mecanismos de **supervisão da prática letiva em sala de aula** que fomente a formação entre pares, com impacto no desenvolvimento profissional e na inovação de práticas pedagógicas (p.9).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016			**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Muito Bom** **AE:** Região: **Centro**; Escolas: **12**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **111**; Alunos: **2463**; Professores: **219**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **85**; Escola **TEIP**.		**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **3**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **81**; Alunos: **2030**; Professores: **196**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **63**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-M2 (TEIP)		**Unidade de Enumeração: RAE-M3**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Práticas de Ensino**	Adequação das Atividades Educativas e do Ensino às Capacidades e aos Ritmos de Aprendizagem das Crianças e dos Alunos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Currículo adequado às características dos alunos** (+) Concursos para incentivar os alunos com mais sucesso a ajudar os que têm mais dificuldades **Diferenciação pedagógica** (+-) Matemática, apoios ao estudo e uso de e-mail da turma	Existem **algumas práticas** de **diferenciação pedagógica**, embora não generalizadas, os professores de **Matemática** propõem e dinamizam diversos **concursos** no sentido de incentivar os **alunos com mais sucesso a ajudar os que têm mais dificuldades**. O Agrupamento adere ao **Concurso PMat** e a outras competições e atividades associadas à Matemática com vista ao desenvolvimento do raciocínio e da competência de resolução de problemas, tendo já obtido prémios de bom desempenho nas tarefas (p.7). A prática de **apoios ao estudo** é diversa (...). No **1º ciclo** estão implementadas **coadjuvações** e (...) **apoios em contexto de sala de aula**. Nos **2º** e **3º ciclos** dirige-se aos alunos com mais dificuldades, (...) maior abertura em período de preparação para provas. No ensino **secundário**, há situações com um nº elevado de alunos, o que se afigura de difícil eficácia, e outras com um nº reduzido, tendo **impacto na satisfação dos alunos** e nas suas **perceções quanto às aprendizagens realizadas**. Está **largamente implementado o uso de e-mail de turma** para contacto com os professores para esclarecimento de dúvidas, também usado para envio de matrizes de testes e fichas teóricas (pp.7-8).	**Currículo adequado às características dos alunos** (não foi referido) Participação ativa na aprendizagem **Diferenciação pedagógica (+-)** Desafio para os docentes	Os **alunos são envolvidos**, em várias disciplinas, em tarefas que os implicam **ativamente na aprendizagem** como os trabalhos de pesquisa e de grupo, a elaboração de sínteses e a apresentação de livros lidos, por exemplo. As **tecnologias de informação e comunicação** (TIC) constituem também um recurso mobilizado para a **dinamização das atividades letivas**, nomeadamente os computadores, os quadros interativos, os tablets, no âmbito do **projeto Tecnologias no Ensino e na Aprendizagem**, patrocinado pela Fundação Calouste Gulbenkian, e diverso software educativo, como a **Escola Virtual**. Subsistem, em alguns casos, práticas tradicionais muito centradas no professor e na utilização do manual escolar, pouco motivadoras para os alunos. A própria utilização das tecnologias limita-se, por vezes, à simples projeção, não se explorando plenamente o seu potencial criativo e interativo (p.7). (...) Como o demonstraram as **visitas aos contextos educativos**, a **generalização da diferenciação pedagógica** representa um **desafio** para os **docentes titulares de turma/disciplina** com vista a um maior sucesso educativo (pp.7-8).
		Adequação das Respostas Educativas às Crianças e aos Alunos com Necessidades Educativas Especiais **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Apoio aos alunos com necessidades educativas especiais** (+) Interação da comunidade escolar com a UAE (Unidade de Apoio Especializado) **Taxa de sucesso** (não foi referido)	Para as **crianças e alunos com necessidades educativas especiais**, as práticas são **diversificadas** e resultam da **articulação permanente entre o professor de apoio** e o **professor da turma**, indo ao encontro das especificidades de cada um através de adequações curriculares de natureza diversa (...). **É de realçar a forte interação da comunidade escolar** com a **unidade de apoio especializado** (UAE) para a educação de alunos com multideficiência e surdocegueira congénita, ocorrendo **atividades da turma** neste espaço (semana dos afetos com projeção e exploração de um filme e do livro "O sapo apaixonado") (p.7).	**Apoio aos alunos com necessidades educativas especiais** (+) Articulação consistente entre docentes, técnicos e famílias na procura das respostas mais ajustadas a cada caso **Taxa de sucesso:** 92% (+)	As **práticas de ensino** levadas a cabo com as **crianças e alunos com necessidades educativas especiais** têm na sua génese uma **articulação consistente entre docentes, técnicos e famílias** na procura das respostas mais ajustadas a cada caso. A **taxa de sucesso** referente ao ano letivo anterior, **92%**, demonstra que as **medidas** implementadas foram **eficazes**, ainda que o **sucesso pleno** seja, neste campo, a ambição expectável. No geral, os docentes adaptam as suas práticas aos ritmos e às características das crianças e alunos (p.7).
		Exigência e Incentivo à Melhoria de Desempenhos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Iniciativas que valorizam as potencialidades dos alunos:** TIC (+-); Apoios ao Estudo (+)	No que se refere ao **uso de tecnologias de informação e comunicação** (TIC), sendo dispares as práticas e a frequência do seu uso nas diferentes escolas, disciplinas e docentes, verificam-se situações com **recurso ao quadro interativo** e ao uso de **computador na sala de aula**, tendencialmente reduzidas (p.7). A prática de **apoios ao estudo** é diversa (já referido em cima no item do *currículo adequado às características dos alunos*).	**Iniciativas que valorizam as potencialidades dos alunos** (+) Aprendizagem cooperativa	Aos que possuem (crianças e alunos) **elevadas capacidades** são atribuídas **tarefas adicionais** e os que revelam **mais dificuldades** beneficiam de um **apoio mais individualizado**. A **aprendizagem cooperativa** é também explorada, em vários casos (pp.7-8).
		Metodologias Ativas e Experimentais no Ensino e nas Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Atividades práticas e experimentais** (+) Desde o pré-escolar (semana das ciências; visitas de estudo; horta pedagógica)	A **implementação de atividades práticas e experimentais**, evidenciou-se uma **ampla diversidade**, no conjunto das escolas, dos ciclos e níveis de educação e ensino, das disciplinas e dos professores. O Agrupamento concretiza a **Semana das Ciências** como mostra de experiências que, embora **isoladas**, têm o mérito de despertar a curiosidade das crianças e dos alunos mais novos para a ciência. No **2º ciclo**, embora não haja uma prática uniforme, os alunos são **implicados em algumas atividades práticas**, em grupo ou em demonstração pelo professor (com recurso a modelos, como numa simulação de abalo sísmico). No **3º ciclo** e no ensino **secundário** os alunos realizam experiências de forma regular. Assinalam-se, ainda, **visitas de estudo** a locais predominantemente associados à ciência, de que é exemplo o Centro Ciência Viva XXXXX, e as atividades relacionadas com a **Horta Pedagógica** (existente numa das escolas do Agrupamento) (p.7).	**Atividades práticas e experimentais** Desde o pré-escolar ao secundário (+) e no básico (+-) (semana da ciência; visitas de estudo)	Na **área das ciências**, são desenvolvidas **atividades experimentais** desde a **educação pré-escolar** até ao **ensino secundário**, ainda que, em várias turmas, especialmente no **ensino básico**, aquelas sejam realizadas com pouca frequência. Também com o objetivo de **estimular a literacia científica**, concretizam-se diversas iniciativas como a **Semana da Ciência** e as **visitas a centros Ciência Viva**, bem como a **ateliês temáticos** promovidos pelo Oceanário XXXXX. Nos **cursos vocacionais e profissionais**, os alunos são envolvidos em **atividades práticas** de acordo com as áreas para as quais os cursos preparam: os de **Artes do Espetáculo** proporcionam momentos artísticos à comunidade e os de **Organização de Eventos** colaboram ativamente na receção de convidados em diversas iniciativas (p.7).
		Valorização da Dimensão Artística **(AE)** Inclusão **(LS)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)**	**Dimensão artística e estética** (+) Projetos; atividades; visitas de estudo. **Ponto Forte** (valorização da dimensão artística)	Diferentemente nas escolas, o desenvolvimento de **competências do domínio artístico**, em particular através de **atividades e projetos**, está patente em **trabalhos realizados**, individualmente ou em grupo, por alunos e expostos nos espaços escolares, sendo **visível o seu impacto junto da comunidade envolvente**. Também a realização de **visitas de estudo** a museus da cidade ou a complexos museológicos no património nacional é indicativo da valorização daquela dimensão educativa (p.7). **PONTO FORTE (AE - IGEC): Valorização da dimensão artística,** com impacto nas aprendizagens e vivências das crianças e dos alunos e com visibilidade da ação do Agrupamento no meio envolvente (p.10).	**Dimensão artística e estética** (+) Oferta educativa diversificada; clubes (artes visuais; música; teatro) **Ponto Forte** (vertente artística do currículo)	A **vertente artística** é outro dos campos ao qual se concede bastante importância. O Agrupamento **disponibiliza** uma **oferta educativa muito diversificada**, neste contexto, onde se destacam os **cursos científico-humanístico** de **Artes Visuais** e **profissional** de **Artes do Espetáculo**, o **ensino articulado** da **música** e os **clubes** de **teatro**, das **artes plásticas** e da **música**. O **projeto Retratos na Arte**, a adesão espontânea de alunos à formação de grupos musicais e as atuações frequentes nos espaços escolares promovem o **espírito de uma "Escola de Artes"** (p.7). **PONTO FORTE (AE- IGEC)**: O trabalho desenvolvido no âmbito da **vertente artística do currículo**, potenciando-se os talentos dos alunos e a criação de um espírito de "Escola de Artes" (p.12).
		Rendibilização dos Recursos Educativos e do Tempo Dedicado às Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Motivação para as aprendizagens** (+) Apoio dos alunos de sucesso aos alunos com dificuldades na matemática não generalizado **Atividades das bibliotecas escolares** (não foi referido) **Ponto Forte** (ação das bibliotecas escolares)	Existem **algumas práticas de diferenciação pedagógica**, embora não generalizadas, e professores de Matemática propõem e dinamizam diversos concursos no sentido de **incentivar os alunos com mais sucesso a ajudar os que têm mais dificuldades** (p.7). **PONTO FORTE (AE - IGEC): Ação das bibliotecas escolares** que garantem um apoio efetivo na prestação do serviço educativo (p.10).	**Motivação para as aprendizagens** (+) Visitas de estudo e promoção da leitura **Atividades das bibliotecas escolares** (+) Trabalho na sala de aula das bibliotecas da turma	São (...) efetuadas **visitas de estudo** que possibilitam às crianças e aos alunos **aprendizagens mais enriquecedoras**, como as que se realizam ao **Convento de Mafra**, ao **Palácio** de XXXXX e ao **Museu da Eletricidade**, por exemplo. Destaque também para a realização de **visitas ao estrangeiro**, nomeadamente às cidades de **Londres** e **Roma**. (...) Os **docentes proporem aos estudantes**, (...) atividades de preparação e de avaliação das aprendizagens de modo a explorar cabalmente o seu potencial educativo (p.7). A **promoção da leitura** representa outro dos vetores chave do ensino e da aprendizagem. Além do **trabalho dinamizado em sala de aula**, como as **bibliotecas de turma** e as **idas ao teatro** (adaptações de obras dos programas/metas curriculares), (...) as **bibliotecas escolares** desempenham também um papel ativo, nesta matéria (p.7).
		Acompanhamento e Supervisão da Prática Letiva **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Supervisão da prática letiva** (+-): Grupo de EF (+) **Área de Melhoria** (observação e partilha de aulas num plano de supervisão colaborativa)	**Com exceção** do **grupo** de **Educação Física** que desenvolveu e aplica, embora em **fase de experiência**, uma **grelha de observação de aulas**, **interpares**, a **supervisão da prática letiva** é feita por forma indireta através da aferição dos testes de avaliação dos alunos, partilhada nos grupos disciplinares e nos conselhos de ano, e através da verificação do cumprimento dos programas, aspeto que é aferido em sede de departamentos curriculares (p.8). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC): Observação e partilha de aulas num plano de supervisão colaborativa**, com vista a promover a regulação dos processos e metodologias de ensino-aprendizagem e o desenvolvimento profissional dos docentes (p.11)	**Supervisão da prática letiva (+-)** **Área de Melhoria** (acompanhamento e supervisão da prática letiva)	Embora **existam experiências de acompanhamento da prática letiva**, em sala de aula, sempre que se registam problemas que o exijam, este processo ainda não foi encarado como potenciador da melhoria das práticas profissionais e, consequentemente, das aprendizagens e dos resultados dos alunos. Na verdade, apesar de o mesmo ter sido **apresentado como ponto fraco numa das anteriores avaliações externas, não houve** um investimento significativo nesta área (p.8). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC)**: Nos processos de **acompanhamento e supervisão da prática letiva** em sala de atividades/aula que contribuam para o desenvolvimento profissional dos docentes e, consequentemente, para a qualidade das aprendizagens (p.13).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016			**AE - IGEC**: Resultados - **Muito Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Muito Bom** Liderança e Gestão - Muito **Bom** **AE:** Região: **Norte**; Escolas: **4**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **127**; Alunos: **3186**; Professores: **276**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **82**.		**AE - IGEC**: Resultados - **Suficiente** Prestação do Serviço Educativo - **Suficiente** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Norte**; Escolas: **12**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **63**; Alunos: **1321**; Professores: **136**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **96**; Escola **TEIP**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-M4		**Unidade de Enumeração: RAE-P1 (TEIP)**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Práticas de Ensino**	Adequação das Atividades Educativas e do Ensino às Capacidades e aos Ritmos de Aprendizagem das Crianças e dos Alunos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Currículo adequado às características dos alunos** (+) Atenta e atempada identificação das dificuldades das crianças e alunos **Diferenciação pedagógica** (+) Adequação do processo de ensino às capacidades e ritmos de aprendizagem	A **adequação do processo de ensino** às **capacidades e ritmos de aprendizagem** das crianças e alunos manifesta-se através de uma atenta e atempada identificação das dificuldades, em resultado da **avaliação diagnóstica e formativa** e da **avaliação especializada** dos alunos que apresentam necessidades educativas especiais de caráter permanente (p.5).	**Currículo adequado às características dos alunos** (+-) Diagnóstico das dificuldades e das potencialidades dos alunos **Diferenciação pedagógica** (não foi referido)	Com a finalidade de adequar as **atividades educativas** aos **ritmos de aprendizagem das crianças e alunos**, os departamentos curriculares, os grupos de recrutamento e os conselhos de turma consideram, na sua atuação pedagógica, o **diagnóstico das dificuldades e das potencialidades** dos alunos, bem como **outras informações** relativas ao seu percurso (pp.5-6).
		Adequação das Respostas Educativas às Crianças e aos Alunos com Necessidades Educativas Especiais **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Apoio aos alunos com necessidades educativas especiais** (+) Implementação de PEI pela educação especial, pelos EE, pelo SPO, pelos DT e pelos docentes titulares **Taxa de sucesso** (não foi referido)	Estão garantidas aos **alunos com necessidades educativas especiais** as adequações de caráter organizativo e curricular. Da **deteção precoce das dificuldades** e dos **procedimentos de referenciação** e **avaliação especializada**, resultam, (...) a implementação de **programas educativos individuais**, elaborados pelos docentes de educação especial, pelos encarregados de educação, pelo serviço de psicologia e orientação, pelos diretores de turma e pelos docentes titulares. Para responder às suas necessidades educativas e assegurar a sua **plena inclusão social e profissional**, o Agrupamento estabelece **parcerias com serviços da comunidade**, designadamente com o Centro de Reabilitação XXXXX, para garantir a implementação de planos individuais de transição (p.6).	**Apoio aos alunos com necessidades educativas especiais** (+) Trabalho articulado e/ou concertado de uma equipa multidisciplinar, **Taxa de sucesso** (não foi referido) **Ponto Forte** (práticas inclusivas transversais a toda a comunidade escolar)	A **inclusão e o sucesso** das **crianças e alunos com necessidades educativas especiais**, abrangendo os da unidade de apoio especializado para a educação de alunos com **multideficiência** e **surdocegueira**, são assumidos em **ações e/ou atividades pedagógicas,** sendo objeto de regular avaliação. Através do **trabalho articulado** e/ou concertado de uma **equipa multidisciplinar**, composta, (...) por professores de educação especial, docentes titulares de grupo/turma, diretores de turma, assistentes operacionais, terapeutas e o psicólogo, são promovidas **respostas ajustadas às especificidades das crianças e alunos**, como apoios pedagógicos personalizados, contextos reais de aprendizagem, como por exemplo, a **Horta pedagógica**, **terapias**, **adequações curriculares** e **currículos específicos individuais** (p.6). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** As **práticas inclusivas transversais a toda a comunidade escolar** e a diversidade de respostas educativas diferenciadas aos alunos com necessidades educativas especiais, com impacto nas suas aprendizagens e no seu bem-estar (p.9).
		Exigência e Incentivo à Melhoria de Desempenhos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Iniciativas que valorizam as potencialidades dos alunos** (+) Apoio individualizado; reforço de 1 tempo semanal a português e matemática (2º e 3º ciclos); apoio às disciplinas de exame (secundário)	Estão **implementadas medidas de promoção do sucesso escolar** no **1º ciclo** que consistem no **apoio individualizado** aos **alunos com mais dificuldades** nas disciplinas de menor sucesso; nos **2º e 3º ciclos** no **reforço de um tempo letivo semanal** em **Português** e **Matemática** e no **desdobramento semanal** das turmas de **Inglês**. No **ensino secundário**, dá-se prioridade à aplicação de **apoios** a **Português**, a **Matemática**, a **Física e Química A**, a **Biologia e Geologia** e a **Geometria Descritiva A** (p.6).	**Iniciativas que valorizam as potencialidades dos alunos** (+-) Diagnóstico das dificuldades e das potencialidades dos alunos	Os departamentos curriculares, os grupos de recrutamento e os conselhos de turma consideram, na sua **atuação pedagógica,** o **diagnóstico** das **dificuldades e das potencialidades dos alunos**, bem como **outras informações** relativas ao seu percurso. Contudo, e pese embora a intencionalidade dos procedimentos, ainda **não é manifesto o impacto positivo nos resultados académicos** (pp.5-6).
		Metodologias Ativas e Experimentais no Ensino e nas Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Atividades práticas e experimentais** (+) Projetos	As **metodologias ativas** e **experimentais** são promovidas através de **projetos** como o **Projeto Educação para a Saúde**, **Canguru Matemático sem Fronteiras 2016** e **Olimpíadas** de Biologia, de Físico-Química e de Matemática (p.6).	**Atividades práticas e experimentais** (+-) Várias atividades (clube de ciência; escola virtual; TIC) **Área de Melhoria** (desenvolvimento das metodologias ativas, das práticas laboratoriais e das atividades experimentais)	O Agrupamento dispõe de **espaços e equipamentos laboratoriais** facilitadores do desenvolvimento **experimental das ciências**, como a **Sala de experiências** nas escolas básicas com **1º ciclo**, o **Clube de ciência**, o programa da **escola virtual**, as **tecnologias de informação e comunicação** (TIC) e os **quadros interativos**. Afigura-se necessário potenciar ainda mais os recursos existentes, bem como generalizar e **consolidar as metodologias experimentais e ativas** nas práticas docentes, (...) determinantes na promoção do trabalho de pesquisa, da autonomia e do espírito crítico e científico dos alunos e, consequentemente, da **qualidade das aprendizagens** (p.6). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** O **desenvolvimento das metodologias ativas, das práticas laboratoriais e das atividades experimentais**, potenciadoras do trabalho autónomo, do gosto pela curiosidade e pesquisa, bem como do espírito crítico e científico (p.10).
		Valorização da Dimensão Artística **(AE)** Inclusão **(LS)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)**	**Dimensão artística e estética** (+) Oferta educativa diversificada e AEC (teatro; dança; oficina de arte; cerâmica; impressão; multimédia)	A **dimensão artística** da educação é **valorizada** com a **oferta de disciplinas** e de **atividades de enriquecimento curricular** de teatro, dança, oficina de arte, cerâmica, impressão e multimédia (p.6).	**Dimensão artística e estética** (+) Projetos, clubes (dança; teatro; música; origami; Erasmus+), concurso de flauta e oferta de escola no 8º ano de música	Importante para a formação integral a **dimensão artística** é valorizada nos diferentes ciclos e níveis de educação e ensino. São disso exemplo, **alguns projetos**, como o **Erasmus+**, **atividades e clubes** da **dança**, de **teatro**, de **música** e **Origami**, a **exposição dos trabalhos** dos alunos e o **concurso de flauta**, bem como participação em **eventos**, alguns deles **alargados à comunidade educativa**. Atendendo à existência de um número significativo de **bandas filarmónicas na região**, o Agrupamento tem como **oferta de escola**, no **8º ano**, a **disciplina de música** (p.6).
		Rendibilização dos Recursos Educativos e do Tempo Dedicado às Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Motivação para as aprendizagens** (+) Equipa de docentes (várias disciplinas) no apoio e acompanhamento dos alunos **Atividades das bibliotecas escolares** (+) Dinâmicas de apoio ao currículo	As **bibliotecas** de **todas as escolas** desenvolverem **dinâmicas de apoio** ao **currículo** e ao **estudo**, destacando-se as da Escola Básica XXXXX e da Escola Secundária XXXXX, por disporem de uma **equipa constituída por docentes das várias disciplinas** para apoiar e acompanhar os alunos. O Agrupamento **monitoriza** e **avalia** a **eficácia destas medidas**, que têm tido efeitos na **melhoria dos resultados escolares**. Porém, carece de iniciativas que, de forma estruturada, potenciem o **desenvolvimento das aprendizagens de alunos com capacidades excecionais** (p.6).	**Motivação para as aprendizagens** (+) Apoio ao processo de ensino e aprendizagem **Atividades das bibliotecas escolares** (+) Promoção da escrita, literacia digital e leitura	As **bibliotecas escolares** constituem um recurso pedagógico e didático, **apoiando o processo de ensino e de aprendizagem** através de iniciativas contempladas no plano anual, da **promoção da escrita**, da **literacia digital** e da **leitura**, neste último caso, com o envolvimento dos **pais e encarregados de educação**, da **comemoração** de **efemérides** e da **inclusão socioeducativa** (todos juntos podemos ler), mas também como **espaços de trabalho de grupo** e de **pesquisa dos alunos**, em articulação com alguns dos departamentos curriculares e grupos de recrutamento (p.6).
		Acompanhamento e Supervisão da Prática Letiva **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Supervisão da prática letiva** (+-) **Ponto Fraco** (não recuperado) **Área de Melhoria** (acompanhamento e supervisão da prática letiva)	O **acompanhamento e supervisão da prática letiva** são realizados nas **estruturas de coordenação educativa** e **supervisão pedagógica**, fazendo-se o **balanço** dos **programas** e a **monitorização dos resultados** no final de cada período/ano. Contudo, apesar de **identificado como área de melhoria na anterior avaliação externa**, adequação do processo de ensino e de formação entre pares, com impacto no desenvolvimento profissional e na melhoria das práticas pedagógicas (p.6). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** A assunção, por parte das estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, do **acompanhamento e supervisão da prática letiva** como mecanismo de regulação e de formação entre pares, na melhoria da ação educativa em contexto de sala de aula, com impactos na profissionalidade docente (p.9).	**Supervisão da prática letiva** (+-) **Área de Melhoria** (implementação de mecanismos de supervisão da prática letiva)	O **acompanhamento e a supervisão da prática letiva** são realizados no âmbito das **reuniões de departamento curricular** e de **grupos de recrutamento,** (...) orientados para a verificação do **cumprimento do currículo**, das **planificações** e da **análise** em torno das estratégias desenvolvidas e dos **resultados alcançados**. **Desde o ano letivo de 2013-2014** está a ser implementado o **projeto Partilhar para melhorar,** cujo objetivo tem sido a **supervisão colaborativa**, tendo como objetivo a **partilha de práticas em contexto de sala de aula**. Todavia a **observação da prática letiva em sala de aula**, enquanto dispositivo de autorregulação e de formação entre pares, com impacto no desenvolvimento profissional e na inovação de práticas pedagógicas, ainda **não constitui um procedimento intencional** e de caráter **sistemático** (p.6). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** A **implementação de mecanismos de supervisão da prática letiva** em sala de aula que fomente a formação entre pares, com impacto no desenvolvimento profissional e na inovação de práticas pedagógico-didáticas (p.10).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016			**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **5**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **126**; Alunos: **2590**; Professores: **227**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **77**; Escola **TEIP**.		**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **5**; Ensino: **pré-escolar** ao **3º ciclo**; Turmas: **61**; Alunos: **1267**; Professores: **128**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **50**; Escola **TEIP**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-P2 (TEIP)		**Unidade de Enumeração: RAE-P3 (TEIP)**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Práticas de Ensino**	Adequação das Atividades Educativas e do Ensino às Capacidades e aos Ritmos de Aprendizagem das Crianças e dos Alunos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Currículo adequado às características dos alunos** (+) Adequação das atividades educativas aos alunos e medidas de promoção do sucesso aos alunos com dificuldades de aprendizagem **Diferenciação pedagógica** (+-) É ainda limitada	Os **docentes** procuram **adequar** as **atividades educativas** às **capacidades** e aos **ritmos de aprendizagem das crianças e dos alunos**, tendo em conta as características dos grupos e das turmas, indicadas nos respetivos planos. (...) São **propostas medidas de promoção do sucesso** para os **alunos** com **dificuldades de aprendizagem**. É ainda **limitado o recurso** a **práticas de diferenciação pedagógica** em **sala de aula**, nos ensinos **básico** e **secundário**, com a utilização de estratégias diversificadas, recorrendo, (...) à aprendizagem cooperativa e às metodologias ativas, de modo a **promover o sucesso dos alunos**, não apenas dos que apresentam dificuldades de aprendizagem, como também dos que têm desempenhos de excelência (p.6).	**Currículo adequado às características dos alunos** (+-) Ao nível dos processos **Diferenciação pedagógica** (+) Trabalho individual e pares, tutorias e grupos de homogeneidade	Constata-se o recurso a **estratégias de diferenciação pedagógica**, principalmente ao nível dos processos, como por exemplo, a realização de **trabalho individual**, a **pares**, incluindo neste as **tutorias** e os **grupos de homogeneidade relativa**. Não obstante, impõe-se a consolidação destas práticas e a generalização de outras que se centrem nos conteúdos e nos produtos, com vista a melhorar o rendimento académico (p.7).
		Adequação das Respostas Educativas às Crianças e aos Alunos com Necessidades Educativas Especiais **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Apoio aos alunos com necessidades educativas especiais** (+) Trabalho em rede com as famílias e com os parceiros da comunidade **Taxa de sucesso:** entre 70% e 92% (+) **Ponto Forte** (trabalho dos profissionais da educação especial e dos serviços técnico-pedagógicos)	É de salientar o **trabalho de referência** desenvolvido pelos profissionais da **educação especial** e dos **serviços técnico-pedagógicos** com o envolvimento dos **docentes titulares/diretores de turma**, no apoio às aprendizagens e à integração dos **alunos com necessidades educativas especiais**. A **eficácia das medidas** implementadas decorre do **trabalho em rede** com as **famílias** e com os **parceiros da comunidade**, (...) **centros de saúde** XXXXX e a **Cooperativa de Educação e Reabilitação dos Cidadãos Inadaptados** XXXXX. No último triénio, as **taxas de sucesso dos alunos** com **necessidades educativas especiais** mostram uma evolução muito significativa nos três ciclos do ensino básico, com valores entre **70%** e **92%** (pp.6-7). **PONTO FORTE (AE - IGEC): Trabalho de referência** desenvolvido em rede pelos **profissionais da educação especial** e dos **serviços técnico-pedagógicos**, com o envolvimento dos docentes, das famílias e dos parceiros da comunidade, de apoio às aprendizagens e à integração dos alunos com necessidades educativas especiais (p.12).	**Apoio aos alunos com necessidades educativas especiais** (+) Continuidade educativa e a integração social e escolar dos jovens **Taxa de sucesso** (+-)	O Agrupamento proporciona respostas adequadas aos **alunos com necessidades educativas especiais** de caráter permanente, promovendo a sua **inclusão**. Nas **unidades de apoio especializado** é efetuado um trabalho que favorece a **continuidade educativa**, a **integração social e escolar dos jovens** e são assegurados os **apoios específicos** ao nível das terapias, da psicologia, da orientação e da mobilidade (p.6). Existe **articulação no trabalho** desenvolvido entre os **docentes de educação especial**, os **técnicos**, as **famílias** e os **professores** das **turmas** em que aqueles se integram(pp.6-7). É de salientar, como uma **mais-valia**, a **parceria estabelecida com o Centro de Recursos para a Inclusão – Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados** XXXXX (CERCIXX). Destaca-se, favoravelmente, a **oferta** de **musicoterapia** e da modalidade de **boccia** com o objetivo de enriquecer o currículo e o desenvolvimento integral destes alunos (p.7). Convergem, (...) para este desígnio os **planos individuais** de **transição para a vida pós-escolar**, sendo proporcionadas condições para a sua orientação vocacional e posterior integração no contexto laboral (pp.6-7). No entanto, no que respeita à **eficácia das medidas implementadas** com os **alunos com necessidades educativas especiais**, ao longo do quadriénio 2011-2012 a 2014-2015, verifica-se que, **globalmente**, não atinge o sucesso pleno, o que impõe uma maior reflexão sobre esta matéria, por parte dos responsáveis (p.7).
		Exigência e Incentivo à Melhoria de Desempenhos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Iniciativas que valorizam as potencialidades dos alunos** (+) Exposições, concursos e projetos	As **potencialidades** (...) das **crianças e alunos** são **valorizadas** através da **exposição** dos seus **trabalhos** e da **participação em diversos concursos** (...) as Olimpíadas Portuguesas da Matemática, da Física e do Ambiente, (...) os **dois grupos de teatro**, com atuações no final do ano letivo na sala de **espetáculos** Recreios XXXXX, e o **jornal** da Escola Básica XXXXX. Destaca-se o **Projeto Antologia** que **envolve a comunidade educativa** na produção e **publicação de um livro** (e_moções) com os melhores trabalhos de crianças e de alunos (prosa, poesia, desenho, fotografia e pintura) (p.7).	**Iniciativas que valorizam as potencialidades dos alunos** (não foi referido)	
		Metodologias Ativas e Experimentais no Ensino e nas Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Atividades práticas e experimentais** (+) Várias atividades (laboratório aberto; ateliê de experiências; visitas de estudo); falta trabalho prático curricular	A **curiosidade científica** é estimulada na educação **pré-escolar** com a promoção da descoberta, (...) no âmbito da área de conhecimento do mundo e em **atividades** ligadas ao Dia Mundial da Cultura Científica e da Árvore. No mesmo sentido, nos **outros níveis de ensino** realizam-se o **Laboratório Aberto** integrado na **Feira de Educação e Formação**, o **Ateliê de Experiências Divertidas e Interativas**, (...) **visitas de estudo** às centrais hidroelétrica e fotovoltaica, ao Centro de Ciência Viva de Constância e ao Pavilhão do Conhecimento, por exemplo (p.7). É de referir(...) a **articulação curricular vertical** na **componente experimental**, que envolve **várias disciplinas**, nomeadamente estudo do meio, ciências naturais e físico-químicas. Contudo, importa reforçar o **trabalho prático, experimental e laboratorial** ao nível curricular, principalmente no ensino básico, com repercussões na utilização de metodologias investigativas e de resolução de problemas (p.7).	**Atividades práticas e experimentais** (+-) Várias atividades (projeto ciência por miúdos; ciberescola) **Área de Melhoria** (disseminação e sistematização das atividades laboratoriais e experimentais)	As **metodologias ativas** têm **alguma expressão**, tendo sido recolhidas **evidências** da sua concretização, como, (...) o recurso à **Ciberescola**, à **Escola Virtual**, à **Iniciação à Programação no 1º ciclo**, a **trabalhos de projeto** e à utilização frequente dos **quadros interativos**, (...) em algumas escolas do 1º ciclo. Reconhece-se, o **impacto positivo** da **oferta complementar** disponibilizada nos **3º e 4º anos** de escolaridade, dedicada às **ciências experimentais**, e da implementação do **projeto Ciência por Miúdos** na **educação pré-escolar** e no **1º ciclo**, como catalisadores de dinâmicas promotoras da literacia científica. No entanto, a realização intencional de atividades práticas, laboratoriais e experimentais na área das ciências, em contexto de sala de aula ou de campo **não se encontra generalizada nem sistematizada**. Trata-se de uma **área a melhorar e a consolidar**, sobretudo numa perspetiva de coerência curricular entre os níveis e ciclos de educação e ensino (p.7). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC): Disseminação e sistematização das atividades laboratoriais e experimentais** na área das ciências, em contexto de sala de aula ou de campo (p.12).
		Valorização da Dimensão Artística **(AE)** Inclusão **(LS)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)**	**Dimensão artística e estética** (+) Clubes (arte; fotografia; teatro) e projeto arte na escola	A **dimensão artística e cultural** é valorizada através dos **vários clubes** de Arte, de Fotografia e de Teatro e do **contributo das disciplinas** de educação visual e de artes e dos **cursos** de Artes Visuais e de Técnico de Fotografia, assim como da **área** das **expressões da educação pré-escolar** e do **1º ciclo**, em **concursos** de cartazes e de postais e das respetivas exposições, que **incrementam a motivação** e a **autoestima de crianças e de alunos**, facilitadoras da sua integração socioescolar e formação integral.(...) É de sublinhar a **participação nas exposições coletivas** de artes plásticas, integradas na iniciativa **Arte na Escola**, da Câmara Municipal XXXXX, que conta com o envolvimento das escolas secundárias do concelho (p.7).	**Dimensão artística e estética** (+) Clubes (dança; teatro; música); projeto Jazz vai à escola; oferta de escola (oficina de artes e educação musical) **Ponto Forte** (implementação de projetos e de clubes)	A **dimensão cultural e artística** é valorizada, especialmente, ao nível das disciplinas de **oferta complementar** no **2º ciclo** e de **oferta de escola** no **3º ciclo** que se direcionam, respetivamente, para a **oficina de artes** e de **educação musical**. O **projeto Jazz Vai à Escola**, os **clubes de dança**, de **teatro** e de **música**, tal como as **visitas de estudo**, em muito concorrem para a formação integral dos alunos (p.7). **PONTO FORTE (AE - IGEC): Implementação de projetos e de clubes** que integram componentes culturais, artísticas, informáticas, científicas e desportivas, o que concorre para o enriquecimento do currículo e para a formação integral das crianças e dos alunos (p.11).
		Rendibilização dos Recursos Educativos e do Tempo Dedicado às Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Motivação para as aprendizagens** (+) Competências na língua portuguesa em espaços interativos **Atividades das bibliotecas escolares** (+) Várias atividades (quadras ditas; semana da leitura; biblioteca á medida)	As **bibliotecas escolares**, enquanto espaços interativos de aprendizagem, **contribuem** para o desenvolvimento de competências no âmbito da língua portuguesa e articulam com as outras áreas/disciplinas do currículo. Na **educação pré-escolar** e no **1º ciclo** são realizadas atividades intencionalmente planeadas com as **professoras bibliotecárias** e os **docentes titulares de grupo/turma**, como Quadras Ditas, Semana da Leitura e Biblioteca à tua Medida, entre outras (p.7). As **tecnologias de informação e comunicação** (TIC), como projetores multimédia, quadros interativos e plataforma Moodle, têm facilitado a implementação das diferentes atividades nas bibliotecas. Todavia, **importa generalizar a sua utilização** ao serviço do desenvolvimento do currículo, em sala de aula. Assim, foi **superado parcialmente** o **ponto fraco** referido numa das avaliações externas anteriores: "A utilização e o investimento nas tecnologias da informação e comunicação, enquanto ferramenta pedagógica, sem reflexos na melhoria dos resultados académicos dos alunos" (p.7).	**Motivação para as aprendizagens** (+) Diversas iniciativas **Atividades das bibliotecas escolares** (+) Dinâmicas de acesso ao conhecimento literário, científico, histórico, ambiental	As **bibliotecas escolares**, por sua vez, constituem espaços dinâmicos de acesso ao conhecimento literário, científico, histórico, ambiental, nos seus múltiplos suportes através de **diversas iniciativas** como Encontros com..., Valoriza-te, Em destaque, entre outras (p.7).
		Acompanhamento e Supervisão da Prática Letiva **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Supervisão da prática letiva** (+) **Pontos Fracos (superados)**	Tem sido realizada **alguma observação da prática letiva entre pares**, com a adesão de muitos docentes, decorrente de uma ação incluída no **plano plurianual de melhoria 2014-2017**, de forma a promover a partilha e a reflexão sobre experiências pedagógicas. Foi reconhecida a necessidade de continuar a **implementação da supervisão da prática letiva** com foco enquadrador, (...) no **feedback aos alunos**, na **diferenciação pedagógica** e no **tempo de aprendizagem**, (...) para fomentar o desenvolvimento profissional e a melhoria da qualidade do ensino (pp.7-8). **Foram superados** os **pontos fracos** referidos nas avaliações externas anteriores: "Não implementação da observação de aulas no âmbito da supervisão da prática letiva como estratégia de melhoria" e "A supervisão da prática letiva em sala de aula não está implementada, estando apenas previstos mecanismos de acompanhamento para as dificuldades identificadas ao nível do desempenho docente" (p.8).	**Supervisão da prática letiva** (+-) **Área de Melhoria** (generalização de mecanismos sistemáticos de supervisão da prática letiva)	A **supervisão da prática letiva**, em sala de aula, **encontra-se dinamizada**, ainda que **de forma embrionária**, no **departamento curricular do 1º ciclo**, tendo sido criada, para o efeito, uma grelha de observação de aulas. Trata-se de um **primeiro passo para a implementação do processo** designado internamente por supervisão colaborativa. Contudo, a apreciação das metodologias de ensino e da gestão pedagógica, entre pares, em sala de atividades/aula, com o objetivo de promover o desenvolvimento profissional e o progresso sustentado dos resultados académicos, continua uma área a intensificar no 1º ciclo e por explorar nos outros níveis /ciclos de educação e ensino (p.7). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC): Generalização de mecanismos sistemáticos de supervisão da prática letiva**, em sala de atividades/aula, enquanto processo destinado ao desenvolvimento profissional docente e, consequentemente, à melhoria das aprendizagens (p.12).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016					
				AE - IGEC: Resultados - **Muito Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Muito Bom** Liderança e Gestão - **Muito Bom**	
			AE: Região: **Sul**; Escolas: **9**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **126**; Alunos: **3091**; Professores: **242**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **81**.	**AE:** Região: **Norte**; Escolas: **10**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **150**; Alunos: **3453**; Professores: **319**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **126**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-EC	**Unidade de Enumeração: RAE-M1**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Monitorização e Avaliação do Ensino e das Aprendizagens**	Diversificação das Formas de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	Na **educação pré-escolar** a **avaliação das aprendizagens**, eminentemente **formativa**, utiliza uma abordagem descritiva e documentada com base na construção de **portefólios**, em que as crianças são envolvidas na seleção de trabalhos, que são acompanhados por registos dos seus comentários, bem como por anotações da educadora. Tal permite às **crianças participar** no **planeamento e avaliação das suas aprendizagens** e tomar consciência dos seus progressos (p.7). Nos **ensinos básico e secundário** é dada particular relevância aos modelos e orientações decorrentes das avaliações externas das aprendizagens, resultando na preponderância da **vertente sumativa**. Tal limita uma reflexão mais consistente relativamente à função reguladora da avaliação, no que respeita ao desenvolvimento do currículo (p.7).	**Tipos de avaliação** (globalizante, interdisciplinar e transdisciplinar)	O plano de estudos e desenvolvimento do currículo explicita as regras do **processo de avaliação das aprendizagens**, com referência ao seu caráter **globalizante**, **interdisciplinar** e **transdisciplinar**, tendo em conta os critérios definidos internamente para as áreas curriculares e as disciplinas (p.6).
		Aferição dos Critérios e dos Instrumentos de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	Os **critérios de avaliação** estão definidos para **todos os níveis de educação e ensino**, sendo contempladas as diferentes modalidades e utilizados instrumentos diversificados. Todavia, nos **ensinos básico e secundário** é dada particular relevância aos modelos e orientações decorrentes das avaliações externas (...), resultando na preponderância da **vertente sumativa**. Tal limita uma reflexão mais consistente relativamente à função reguladora da avaliação, no que respeita ao desenvolvimento do currículo (p.7). Existem, **nalguns grupos de recrutamento**, **práticas de aferição de referenciais avaliativos comuns**, por disciplina e por ano de escolaridade, fundadas na **construção conjunta de instrumentos de avaliação e de critérios de classificação** idênticos. A **análise e a comparação de avaliações internas** concorrem para o mesmo efeito, desencadeando a discussão em torno de eventuais discrepâncias (p.8).	**Critérios de avaliação** (divulgados) **Aferição curricular** (não foi referido)	Estes **critérios** são **divulgados e conhecidos** pelos alunos e encarregados de educação. As **crianças e os alunos** participam em **práticas de autoavaliação** (p.6).
		Monitorização Interna do Desenvolvimento do Currículo **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	Nos **departamentos curriculares**, os docentes **monitorizam o cumprimento das planificações**, tendo por referência os programas e as metas de cada ano de escolaridade, e verificam a consecução das atividades planeadas. No entanto, **esta monitorização** não permite concluir sobre a eficácia do trabalho desenvolvido, de forma a definir com rigor estratégias de reformulação das planificações (p.8). A **monitorização** realizada não tem a sistematicidade necessária, o que não possibilita a determinação das **taxas de sucesso dos alunos com dificuldades de aprendizagem** que beneficiaram das referidas medidas. **Não permite** tão-pouco identificar rigorosamente as variáveis que concorrem para a eficácia das mesmas, o que dificulta a sua adequação com vista à melhoria dos resultados escolares (p.8).	**Formas de monitorização** (diferentes formas) **Taxas de sucesso** dos **alunos com dificuldades de aprendizagem** (não foi referido) **Área de Melhoria** (reflexão sobre os fatores do (in)sucesso)	O **ensino e a aprendizagem** são objeto de **monitorização** em **diversos momentos** e no âmbito da ação dos diversos órgãos de direção, (...) e das diferentes estruturas (...), através de uma análise cuidada dos resultados escolares. As supra referidas estruturas acompanham o **desenvolvimento do currículo**, servindo de suporte para a **reformulação das planificações** e a **adoção** de **medidas** de **promoção do sucesso escolar**, cuja eficácia é avaliada e refletida internamente (p.6). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** O aprofundamento da **reflexão sobre os fatores explicativos internos do (in)sucesso**, designadamente das práticas de ensino, que possibilite o delinear de estratégias mais eficazes de melhoria e de sustentabilidade dos resultados alcançados (p.9).
		Eficácia das Medidas de Promoção do Sucesso Escolar **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	O Agrupamento tem implementado um conjunto diversificado de **medidas de promoção do sucesso**, (...) destaca-se o **projeto Saber +**, que tem como subestruturas a **PPF** (Preparação da Prova Final) para o ensino básico e a **PPE** (Preparação Para Exame) para o secundário. De igual modo, o **projeto Desafios** foi concebido para **melhorar** os **resultados escolares**, através do apoio a algumas turmas, com vista ao seu acompanhamento até ao final do respetivo ciclo, num trabalho focado em **grupos** ora **homogéneos** (grupos desafios) ora **heterogéneos** (em sala de aula) (p.8).	**Projetos/medidas de apoio ao sucesso** (não foi referido) **Diversidade da oferta educativa e formativa** (+)	A **diversidade** da **oferta educativa e formativa**, a corresponsabilização dos alunos e dos pais e encarregados de educação no processo de ensino e aprendizagem e a **valorização do mérito humano e académico** (p.6).
		Prevenção da Desistência e do Abandono **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	O **empenho da comunidade escolar** na **identificação de alunos em situações de risco**, desencadeando a **atuação célere e concertada** da direção, dos titulares e diretores de turma e da Comissão de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ), tem contribuído para a **reduzida ocorrência de casos de abandono** (p.8). A **vertente preventiva** é reforçada pela intervenção da **Equipa S** e da **psicóloga**. Esta desenvolve um conjunto significativo de ações, entre as quais se realçam o **projeto Orientar-me desde pequeno**, o **programa de orientação vocacional para o 9º ano** de escolaridade e o **projeto Expectativas e Rumos** que apoia as escolhas profissionais e académicas aquando da conclusão do ensino secundário. **Foi resolvido** o **constrangimento** que apontava numa das anteriores avaliações externas a "Inexistência de orientação vocacional que preste apoio aos alunos e suas famílias no que respeita às opções a tomar, nomeadamente na conclusão do 3º ciclo" (p.8). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** O **trabalho realizado no âmbito do serviço de psicologia e orientação**, que desenvolve um conjunto significativo de ações que abrangem os vários ciclos, prevenindo situações de abandono, garantindo a orientação vocacional e apoiando os alunos nas escolhas académicas e profissionais (p.11).	**Formas de controlo dos alunos em situações de risco** (não foi referido) **Abandono escolar:** ensino regular **(-)*** reduzido; ensino profissional (+)* elevado **Projetos de apoio e SPO** (não foi referido)	A diversidade da **oferta educativa e formativa**, a corresponsabilização dos alunos e dos pais e encarregados de educação no processo de ensino e aprendizagem e a valorização do mérito humano e académico são aspetos que **contribuem** para que o **abandono escolar**, no ensino geral, **não seja um problema**, embora ele se mantenha **significativo nos cursos profissionalizantes** (p.6).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016			**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Muito Bom** **AE:** Região: **Centro**; Escolas: **12**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **111**; Alunos: **2463**; Professores: **219**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **85**; Escola **TEIP**.		**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **3**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **81**; Alunos: **2030**; Professores: **196**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **63**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-M2 (TEIP)		**Unidade de Enumeração: RAE-M3**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Monitorização e Avaliação do Ensino e das Aprendizagens**	Diversificação das Formas de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Tipos de avaliação** (diagnóstica; distintas formas)	No concernente à **avaliação das aprendizagens**, os alunos conhecem os **critérios de avaliação** e, de modo geral, consideram que são aplicados com justiça. É realizada **avaliação diagnóstica**, no início de ano e de cada unidade didática, **comum** por **ano de escolaridade**, com vista a planificar e orientar o trabalho letivo seguinte. Apesar de reconhecida a persistência de **algumas dificuldades** que traduzem conhecimentos não adquiridos em anos anteriores e que **potenciam insucesso sistemático**, os **resultados desta avaliação** não são remetidos e refletidos com os docentes dos níveis ou anos de escolaridade anteriores. Os **alunos**, de um modo geral, realizam **autoavaliação** (p.8). As **grelhas e matrizes das fichas de avaliação** são **comuns** nos diferentes anos de escolaridade, em **várias disciplinas** os **testes são construídos em conjunto** e, quando possível, **são iguais** em diferentes turmas. Além dos testes, há **distintas formas e instrumentos de avaliação**, dependendo da natureza da disciplina e, nalguns grupos disciplinares, do professor (p.8).	**Tipos de avaliação** (manual das aprendizagens: articulação entre a avaliação sumativa e formativa)	O Agrupamento organiza um **Manual das Aprendizagens** que constitui um documento orientador do processo avaliativo. Além de uma compilação da legislação existente sobre esta matéria, (...) **integra** ainda os **critérios de avaliação** definidos no âmbito das diferentes disciplinas. Apesar disso, este documento poderá espelhar também as grandes opções do Agrupamento, nomeadamente a **articulação** entre a **avaliação sumativa** e **formativa**, a conceção e correção de instrumentos, entre outras consideradas relevantes (p.8). Há, no seio dos **departamentos curriculares**, algumas medidas que visam a garantia da **fiabilidade e validade do processo avaliativo** e dos princípios da equidade e igualdade de oportunidades. O Agrupamento aderiu aos **testes intermédios** e concebem-se matrizes orientadoras da conceção dos instrumentos de avaliação. Porém, **só no 1º ciclo** se encontram **generalizadas práticas de criação e de aplicação dos mesmos testes** e não se registam nos diferentes níveis de ensino estratégias de correção partilhada, matérias que deverão ser alvo de particular reflexão para uma maior salvaguarda daqueles princípios (p.8).
		Aferição dos Critérios e dos Instrumentos de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Critérios de avaliação** (não foi referido) Elaboração de relatórios no final de cada período **Aferição curricular** (não foi referido)	A **eficácia dos apoios** é monitorizada e avaliada através dos resultados de final de período dos alunos acompanhados e da **elaboração de relatórios** no **final de cada período** a entregar ao diretor (p.8).	**Critérios de avaliação** (divulgados aos alunos e famílias com matriz comum) **Aferição curricular** (não foi referido)	Os **critérios de avaliação** são devidamente divulgados junto dos **alunos** e respetivas **famílias**. A sua **disponibilização na página web do Agrupamento** corrobora o respeito pelo princípio da transparência, norteadora deste processo. Aqueles obedecem, na generalidade, a uma matriz comum, o que facilita a sua apropriação pelos destinatários (p.8).
		Monitorização Interna do Desenvolvimento do Currículo **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Formas de monitorização** (departamentos e grupos disciplinares) **Taxas de sucesso** dos **alunos com dificuldades de aprendizagem** (não foi referido) **Área de Melhoria** (identificação dos fatores que condicionam os resultados)	Os **departamentos** monitorizam periodicamente os resultados escolares, na globalidade, sendo **analisados por disciplina** nos respetivos grupos. Da **análise do insucesso** podem resultar medidas específicas, por turma, como por exemplo, introdução de **coadjuvações ocasionais** ou **outras colaborações entre docentes**. A **eficácia dos apoios educativos** é aferida no final de cada período (p.8). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC): Identificação dos fatores internos que condicionam os resultados**, com vista à implementação de estratégias de ensino e de apoio aos alunos que permitam aumentar a eficácia da ação educativa com repercussões na melhoria dos resultados escolares (p11).	**Formas de monitorização** (docentes) Pré-escolar e secundário (+) Básico (+-) **Taxas de sucesso** dos **alunos com dificuldades de aprendizagem** (não foi referido)	Os **docentes** recorrem a uma **diversidade de tarefas** a partir das quais **recolhem informação sobre as aprendizagens das crianças e dos alunos**. Além dos **testes**, utilizam-se também **questões de aula**, **fichas**, **trabalhos de grupo**, relatórios, entre **outras**, o que permite **triangular a informação obtida**. Contudo, no **ensino básico**, em alguns casos, os testes chegam a ter uma ponderação de 80% num total de 90% concedido ao domínio da aprendizagem, evidenciando, deste modo, uma avaliação de pendor essencialmente sumativo, o que deverá ser objeto de reflexão pelas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica. Na **educação pré-escolar**, utilizam-se **instrumentos de registo diversificados** que permitem analisar a evolução dos progressos realizados pelas crianças (p.8). Existem, todavia, **práticas de avaliação formativa** que possibilitam aos docentes a reorientação do ensino e a **(re)definição de estratégias** para a superação dos problemas detetados. Os professores transmitem também **informação de retorno aos alunos** acerca dos seus desempenhos no sentido de os ajudar a melhorar as suas aprendizagens. O envolvimento das **crianças e dos estudantes** em **tarefas de autoavaliação** constitui outra das rotinas avaliativas (p.8).
		Eficácia das Medidas de Promoção do Sucesso Escolar **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Projetos/medidas de apoio ao sucesso** Grupo de Português (+) **Diversidade da oferta educativa e formativa** (não foi referido)	**Realça-se** que o **grupo de Português** criou uma **cultura de partilha da planificação e prática avaliativa das aprendizagens** que privilegia a uniformidade de testes e inclui a definição conjunta dos critérios de correção, por ano (p.8).	**Projetos/medidas de apoio ao sucesso** (não foi referido) **Diversidade da oferta educativa e formativa** (+) **Ponto Forte** (oferta educativa abrangente) **Área de Melhoria** (definição de estratégias e de medidas de promoção do sucesso educativo)	Os **mecanismos de monitorização das aprendizagens e dos resultados**, já sublinhados, não têm abarcado as **medidas de promoção do sucesso escolar** implementadas. Ainda que haja uma análise individual do seu impacto em cada um dos alunos que delas beneficia, não há um tratamento desta informação que possibilite a recolha de dados para uma avaliação global da sua eficácia e posterior reformulação ou substituição, se for caso disso, aspeto que assume importância no quadro da autoavaliação (p.8). A **diversificação da oferta formativa** e o trabalho levado a cabo pelos diferentes responsáveis, em articulação com outras entidades, têm tido **sucesso no ensino regular**, em geral. Constitui-se como **desafio** (...) no âmbito dos **cursos profissionais** (p.9). **PONTO FORTE (AE - IGEC)**: A disponibilização de uma **oferta educativa abrangente** que tem permitido a elevação dos níveis de qualificação do público adulto e a resposta às necessidades das famílias e do tecido empresarial, factos que têm contribuído para a captação de novos alunos e reforço do papel interventivo do Agrupamento na comunidade (p.12). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC)**: Na definição de **estratégias e de medidas de promoção do sucesso educativo**, após o aprofundamento da análise em torno das causas de natureza interna do sucesso/insucesso, que possam contribuir para a melhoria das aprendizagens e dos resultados, em especial no ensino secundário e nos cursos profissionais (p.12).
		Prevenção da Desistência e do Abandono **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Formas de controlo dos alunos em situações de risco:** GAAF (Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família) e parceiros internos e externos **Abandono escolar** GAAF **Projetos de apoio** (GAAF) **e SPO** (não foi referido)	As **questões comportamentais e o risco de abandono** são tratados por vários parceiros internos e externos, assumindo maior protagonismo neste trabalho o **GAAF** (p.8).	**Formas de controlo dos alunos em situações de risco:** Oferta formativa e entidades parceiras **Abandono escolar:** Diversificação da oferta formativa: secundário regular (-)* reduzido; secundário profissional (+-) **Projetos de apoio e SPO** (não foi referido)	No campo do **abandono escolar/desistência**, a **diversificação da oferta formativa** e o trabalho levado a cabo pelos diferentes responsáveis, em articulação com outras entidades, têm tido sucesso no **ensino regular, em geral**. Constitui-se como desafio uma ação mais profícua no âmbito dos **cursos profissionais**, onde a identificação das causas, à semelhança do que foi dito para os resultados académicos, está muito associada a fatores externos. Em relação aos **cursos de educação e formação de adultos**, assinala-se como prioridade a **recolha de indicadores fiáveis** que permitam uma intervenção consistente (p.9).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016			**AE - IGEC**: Resultados - **Muito Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Muito Bom** Liderança e Gestão - Muito **Bom** **AE:** Região: **Norte**; Escolas: **4**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **127**; Alunos: **3186**; Professores: **276**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **82**.		**AE - IGEC**: Resultados - **Suficiente** Prestação do Serviço Educativo - **Suficiente** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Norte**; Escolas: **12**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **63**; Alunos: **1321**; Professores: **136**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **96**; Escola **TEIP**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-M4		**Unidade de Enumeração: RAE-P1 (TEIP)**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Monitorização e Avaliação do Ensino e das Aprendizagens**	Diversificação das Formas de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Tipos de avaliação** (diferentes modalidades de avaliação)	A **avaliação das crianças** e dos **alunos** mobiliza de **forma articulada as diferentes modalidades de avaliação**, sendo monitorizada pelas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica (p.6).	**Tipos de avaliação** (avaliação diagnóstica)	A **avaliação das aprendizagens dos alunos** é realizada com base em **critérios** definidos em sede de departamentos curriculares e grupos de recrutamento, constituindo-se como referentes das **diferentes modalidades de avaliação**. A **avaliação diagnóstica**, realizada preferencialmente no **início de cada ano letivo**, permite **definir as estratégias de superação das dificuldades** e **potenciar a aprendizagem dos alunos** que revelam **capacidades excecionais de aprendizagem**. Registe-se que, no caso dos docentes dos **1º e 2º ciclos**, com a intenção de garantir a sua fiabilidade, a **avaliação diagnóstica** é construída em colaboração com os docentes dos anos imediatamente anteriores. Como forma de envolver os alunos no processo avaliativo, são promovidas a autoavaliação e a heteroavaliação (p.7).
		Aferição dos Critérios e dos Instrumentos de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Critérios de avaliação** (reflexão ampla do corpo docente) **Aferição curricular** (não foi referido)	Os **critérios de avaliação** definidos resultaram de uma **reflexão ampla** que envolveu o **corpo docente**, contribuindo para (...) **práticas colaborativas** na construção e partilha de alguns instrumentos de avaliação e assegurando a **coerência entre o ensino e a avaliação** (p.6).	**Critérios de avaliação** (não foi referido) Utilização da caderneta escolar para o acompanhamento do desempenho dos alunos. **Aferição curricular** (não foi referido)	A disponibilidade do **diretor de turma** e a qualidade da informação prestada, através de diferentes formas, nomeadamente da **caderneta escolar**, no caso do ensino básico, permitem aos **encarregados de educação** um melhor **acompanhamento do desempenho dos seus educandos** e, consequentemente, um maior envolvimento no processo educativo (p.7).
		Monitorização Interna do Desenvolvimento do Currículo **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Formas de monitorização** (resultados escolares/reorientar a ação educativa) **Taxas de sucesso** dos **alunos com dificuldades de aprendizagem** (não foi referido) **Ponto Forte** (monitorização dos resultados escolares)	O **processo de autoavaliação do Agrupamento**, nomeadamente na **área dos resultados escolares**, tem contribuído para **reorientar a ação educativa**, através do maior conhecimento/correlação entre os resultados alcançados e a eficácia das medidas de promoção do sucesso educativo, **indicadores plasmados no projeto educativo** (p.6). **PONTO FORTE (AE-IGEC):** A **monitorização dos resultados escolares**, com repercussão no desenvolvimento de ações de melhoria do processo de ensino e aprendizagem e no desempenho dos alunos (p.9).	**Formas de monitorização** (diversos momentos; planos de trabalho dos grupos/turmas e nas planificações; divulgação em plataforma digital) **Taxas de sucesso** dos **alunos com dificuldades de aprendizagem** (não foi referido)	A **monitorização do ensino e da aprendizagem** é realizada em **diversos momentos** e no âmbito da ação dos diversos órgãos de direção, administração e gestão e das diferentes estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, incluindo a **equipa TEIP**. Encontra-se particularmente **focada nos planos de trabalho dos grupos/turmas** e nas **planificações**, sem contudo ser evidente a **eficácia das medidas de promoção do sucesso escolar** adotadas para a melhoria das aprendizagens (p.7). Apesar da existência de **sumários eletrónicos**, não há evidências de que os mesmos se constituam como mais um instrumento potenciador de monitorização do cumprimento do currículo (p.7). Pela sua importância no processo de ensino e de aprendizagem, são **divulgados** quer em **plataforma digital** (...), quer através dos **professores titulares de turma** e **diretores de turma** aos seus alunos e encarregados de educação (p.6).
		Eficácia das Medidas de Promoção do Sucesso Escolar **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Projetos/medidas de apoio ao sucesso** (não foi referido) **Diversidade da oferta educativa e formativa** (não foi referido).		**Projetos/medidas de apoio ao sucesso** (+) Várias (assessorias; apoio educativo individualizado; metodologia Fénix; tutorias pedagógicas; sessões mais sucesso) **Diversidade da oferta educativa e formativa** (+)	As **medidas de promoção do sucesso escolar** corporizam-se nas **assessorias**, no **apoio educativo individualizado** dentro e fora da sala de aula, na organização das **turmas** de acordo com a **metodologia Fénix**, nas **tutorias pedagógicas** e nas **sessões mais sucesso** (**CA+** - Consolido e aprendo mais). Porém, estas respostas carecem de mecanismos de **monitorização estruturados** para aferir o seu impacto na melhoria das aprendizagens e dos resultados, mas também para reorientar percursos educativos e reformular metodologias e estratégias pedagógico-didáticas (p.7). A **diversidade da oferta educativa e formativa**, (...) contribuem para que o **abandono escolar** não seja um problema no ensino básico e secundário (p.7).
		Prevenção da Desistência e do Abandono **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Formas de controlo dos alunos em situações de risco** Práticas de acompanhamento e orientação vocacional **Abandono escolar:** ensino regular (-)* Abandono escolar residual; secundário profissional (+)* Abandono escolar elevado **Projetos de apoio e SPO** (não foi referido)	O **abandono escolar** no **ensino geral** é **residual** em resultado de **práticas de acompanhamento e orientação vocacional dos alunos** pela **direção**, pelo **serviço de psicologia e orientação**, pelos **diretores de turma** e pelos **docentes**, em **articulação com os serviços da comunidade**, com destaque para a **Comissão de Proteção de Crianças e Jovens** e a **Associação de Solidariedade Social XXXXX**. O mesmo não ocorre nos **cursos profissionais**, que necessitam de uma maior atenção dos responsáveis escolares no **combate às elevadas taxas de abandono/desistência escolar** (p.6).	**Formas de controlo dos alunos em situações de risco** Várias ações com o apoio de parceiros, estruturas e entidades **Abandono escolar:** ensino regular (-)* * Abandono escolar residual; ensino profissional (+)* *Abandono escolar elevado **Projetos de apoio:** GAAF e outros (+) e **SPO** (não foi referido)	A diversidade da **oferta educativa** e formativa, a **adoção de medidas e ações** em colaboração com **diferentes parceiros, estruturas e entidades**, como sejam os diretores de turma, os professores, o GAAF e a comissão de proteção de crianças e jovens, entre outros, contribuem para que o **abandono escolar não seja um problema no ensino básico e secundário**. Porém, nos **cursos profissionais** a taxa de **desistência** é **significativa**, o que requer a atenção dos responsáveis n a identificação das fragilidades de modo a serem desencadeadas as estratégias de melhoria (p.7).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016			**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **5**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **126**; Alunos: **2590**; Professores: **227**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **77**; Escola **TEIP**.		**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **5**; Ensino: **pré-escolar** ao **3º ciclo**; Turmas: **61**; Alunos: **1267**; Professores: **128**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **50**; Escola **TEIP**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-P2 (TEIP)		**Unidade de Enumeração: RAE-P3 (TEIP)**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Monitorização e Avaliação do Ensino e das Aprendizagens**	Diversificação das Formas de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Tipos de avaliação** (diferentes modalidades de avaliação com relevo da formativa)	Na **educação pré-escolar** é dada relevância à **avaliação diagnóstica** e **formativa** com a construção de portefólios em que as crianças são envolvidas na seleção dos trabalhos, de modo a documentar a sua evolução (...). **Globalmente** são utilizadas as **diferentes modalidades de avaliação**, com algum relevo para a **formativa**, de modo a obter **retorno sobre as aprendizagens** de crianças e de alunos e a permitir a alteração de estratégias conducentes a colmatar as dificuldades identificadas (p.8).	**Tipos de avaliação:** critérios de avaliação; aferição; avaliação: diagnóstica, formativa e sumativa; autoavaliação (**+-**)	O **projeto educativo** (PE) estabelece, no **Eixo 1** – Ensino e aprendizagem, a harmonização pelos departamentos curriculares dos **critérios de avaliação e aferição** da ponderação a seguir na avaliação sumativa. Todavia, não são explicitadas, nos documentos estruturantes, as suas opções, no âmbito da avaliação das aprendizagens, que orientem os docentes na condução das práticas avaliativas (p.7). A valorização transversal das modalidades de **avaliação diagnóstica e formativa**, bem como da **autoavaliação**, implementada desde a educação pré-escolar ao 3º ciclo (p.8).
		Aferição dos Critérios e dos Instrumentos de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Critérios de avaliação** (departamentos, grupos e CP) **Aferição curricular:** elaboração conjunta de provas, critérios de correção, instrumentos e práticas avaliativas (**+-**)	Os **processos avaliativos** são objeto de **reflexão** por parte dos **grupos de recrutamento,** dos **departamentos curriculares** e do **conselho pedagógico**,(...) os **critérios de avaliação**, que são divulgados junto dos alunos e dos encarregados de educação. Os **docentes** utilizam **instrumentos diversificados** em todos os **níveis de educação e de ensino**, tais como grelhas de observação, registos de participação oral, relatórios e trabalhos de grupo, entre outros (p.8). A **elaboração conjunta** de **provas** e dos **critérios de correção**, a par de alguma produção de **matrizes** e de **testes comuns** permitem a aferição dos instrumentos e das práticas avaliativas. Porém, importa generalizar a implementação de tais procedimentos em conjugação com as metas curriculares, bem como a sua utilização na regulação do processo de ensino e de aprendizagem (p.8).	**Critérios de avaliação** (divulgados aos alunos, pais e EE; publicados) **Aferição curricular:** valorização transversal socioafetiva e da avaliação (diagnóstica; formativa; autoavaliação) (**+-**)	Os **critérios de avaliação** são **divulgados** aos **alunos** e **encarregados de educação** (EE) no início do ano letivo e **publicados** na **página web**, (...) (p.7). Definidos para os **três ciclos de ensino** e por disciplina nos 2º e 3º ciclos, os **critérios de avaliação específicos** contemplam, (...) as particularidades relativas às ofertas educativas disponibilizadas. No entanto, além da **avaliação transversal do domínio socioafetivo**, não está generalizada, a todos os grupos de recrutamento, a articulação, no domínio cognitivo, dos critérios específicos com as aprendizagens de cada disciplina que apoiem os alunos a melhorar continuamente os seus desempenhos (pp.7-8). A **valorização transversal** das modalidades de avaliação diagnóstica e formativa, bem como da autoavaliação, implementada desde a **educação pré-escolar** ao **3º ciclo**, permitem **identificar dificuldades e reajustar a ação educativa**, (...) alcançando o efeito regulador do processo de ensino e de aprendizagem (p.8).
		Monitorização Interna do Desenvolvimento do Currículo **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Formas de monitorização** (diversos momentos; planos dos grupos/turmas; planificações; divulgação em plataforma digital) **Taxas de sucesso** dos **alunos com dificuldades de aprendizagem:** 1º e 2º ciclos entre 65% e 80% (**+**); 3º ciclo (**=**) **Ponto Fraco** (**superado**)	No último triénio, as **taxas de sucesso** dos **alunos com dificuldades de aprendizagem** que beneficiaram de **medidas de promoção do sucesso** **mantiveram-se** no **3º ciclo** e apresentam uma **evolução significativa** nos **1º e 2º ciclos**, variando **entre 65% e 80%,** o que significa que **poderá haver melhoria no trabalho** a realizar com estes alunos. Foi **superado** o **ponto fraco** referido numa das avaliações externas anteriores: "A **falta de monitorização sistemática** de todas as medidas de apoio educativo e a reduzida eficácia dos planos de acompanhamento e de recuperação" (p.8).	**Formas de monitorização** (+) Pré-escolar (auto e heteroavaliação); 1º ciclo (elaboração conjunta de fichas e testes); 2º e 3º ciclos (matrizes de testes e planificações; coadjuvações) **Taxas de sucesso** dos **alunos com dificuldades de aprendizagem** (não foi referido)	Na **educação pré-escolar**, a utilização da **auto e da heteroavaliação**, permanentemente e em grupo, e a **exploração de instrumentos de registo diversificados** (...) promove a adequação das práticas educativas às propostas das crianças, desafiando-as na aquisição do conhecimento e no desejo de aprender (p.8). No **1º ciclo**, a **elaboração conjunta** de **testes sumativos** aplicados aos alunos do mesmo ano de escolaridade contribui para uma maior validade e fiabilidade dos instrumentos. São utilizadas também **fichas de diagnóstico** e **formativas**, construídas em conselho de ano, e realiza-se a **troca de testes** para **correção partilhada** como forma de aferir critérios e identificar os conteúdos em que há mais dificuldades (p.8). Nos **ciclos subsequentes**, as **matrizes dos testes** e as **planificações** são trabalhadas em **conjunto por docentes** que lecionam as mesmas disciplinas e, em alguns casos, a **coadjuvação de aulas**, dispondo de tempos comuns nos horários intencionalmente assinalados para tal. Não obstante, a **generalização e consolidação das práticas de aferição** dos instrumentos de avaliação e de procedimentos tornam-se fundamentais para a melhoria do sucesso educativo (p.8). Nas turmas do **ensino básico** é utilizada uma **tabela de avaliação**, trabalhada com regularidade em sala de aula e nas diferentes disciplinas, que apresenta dados relativos às **classificações obtidas** (...), de modo a dar ao aluno toda a informação sobre o seu percurso e a implicá-lo na melhoria do seu desempenho. O **dossiê digital** congrega a informação da **avaliação da disciplina**, permitindo a organização e a rápida partilha pelos docentes do planeamento e dos materiais de cada turma. Estes mecanismos facilitam a gestão dos **planos de turma**, através da análise global dos resultados obtidos e das estratégias de ensino implementadas, aferindo os reajustamentos necessários ao longo do ano ou o reforço das medidas adotadas (p.8).
		Eficácia das Medidas de Promoção do Sucesso Escolar **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Projetos/medidas de apoio ao sucesso** (+) Várias (organização diferenciada do grupo turma; par pedagógico; apoio educativo; sala de estudo) **Diversidade da oferta educativa e formativa** (+) **Ponto Forte** (oferta formativa diversificada e abrangente)	Nos **departamentos curriculares**, nos **grupos de recrutamento** e nos **conselhos de turma** e de **ano**, os docentes **monitorizam** o cumprimento das planificações (...), os programas e as metas de aprendizagem e curriculares. Verificam, a **consecução das atividades planeadas** e a implementação das **diferentes medidas de promoção do sucesso**. Estas são adequadas e diversificadas, como o demonstram as **estratégias de apoio à melhoria das aprendizagens**, nomeadamente a **organização diferenciada do grupo turma**, o **par pedagógico**, o **apoio educativo** e a **sala de estudo**, dando prioridade às **disciplinas** de **matemática** e **português**. Estas ações são devidamente monitorizadas e avaliadas no (...) plano plurianual de melhoria 2014-2017 (p.8). As **ações de melhoria** para a prevenção do **abandono, absentismo e indisciplina**, (...) o Programa Empresários pela Inclusão Social (EPIS), (...) as **ofertas formativas** e a intervenção dos gabinetes de Apoio ao Aluno e à Família e de Mediação de Conflito(p.8). **PONTO FORTE (AE - IGEC): Oferta formativa diversificada e abrangente** no âmbito dos cursos profissionais e vocacionais, dos percursos curriculares alternativos e dos cursos de educação e formação de jovens e de adultos, que tem em conta os interesses dos alunos e responde às necessidades do meio envolvente (p.12).	**Projetos/medidas de apoio ao sucesso** (**+-**) Planos de acompanhamento pedagógico e aulas de apoio **Diversidade da oferta educativa e formativa** (não foi referido) **Área de Melhoria** (reajustamento e consolidação das medidas de promoção do sucesso escolar)	O Agrupamento tem vindo a recolher informação acerca das **medidas de promoção do sucesso escolar** em curso, no que respeita aos **planos de acompanhamento pedagógico** e às **aulas de apoio**. No quadriénio **2011-2012 a 2014-2015** evidencia-se uma **tendência de melhoria da eficácia destas estratégias**, ainda que com um **impacto menor** no **3º ciclo**, o que indicia a **necessidade de repensar** a forma como são implementadas e como se articulam com o trabalho em sala de aula. Assim, verifica-se que **foi tido em consideração** o **ponto fraco** elencado na anterior avaliação externa sobre "As baixas taxas de sucesso dos alunos com planos de recuperação e de acompanhamento, no 2º ciclo, o que prejudica a progressão dos alunos" (p.8). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC): Reajustamento e consolidação das medidas de promoção do sucesso escolar** por forma a alcançar progressos sustentados nos resultados académicos (p.12).
		Prevenção da Desistência e do Abandono **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Formas de controlo dos alunos em situações de risco** Várias ações no âmbito do plano plurianual de melhoria **Abandono escolar:** Atividades de prevenção **Projetos de apoio:** GAAF; MC; EPIS; professores; famílias; CPCJ; oferta formativa (**+**) **e SPO** (não foi referido) **Ponto Forte** (resolução e prevenção de situações de risco de integração social e escolar)	As **ações de melhoria** para a **prevenção do abandono, absentismo e indisciplina**, no âmbito do plano plurianual de melhoria 2014-2017, o **acompanhamento** realizado pelo **Programa Empresários pela Inclusão Social** (EPIS), a ação dos **professores titulares/diretores de turma** em articulação com as **famílias**, com os **técnicos especializados** e com a **Comissão de Proteção de Crianças e Jovens** (CPCJ), as **ofertas formativas** e a intervenção dos **gabinetes de Apoio ao Aluno e à Família** (GAAF **e de Mediação de Conflitos** (MC) produziram algum efeito nos últimos dois anos letivos, mas não tiveram ainda o **impacto** desejado na diminuição sustentada do **abandono escolar** (p.8). **PONTO FORTE (AE - IGEC):**Trabalho liderado pelo **Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família** focalizado no desenvolvimento de competências pessoais e sociais e na formação parental no agregado familiar, para a **resolução e prevenção de situações de risco** de integração social e escolar (p.12).	**Formas de controlo dos alunos em situações de risco:** Intervenção: DT; EE; equipas multidisciplinares; EPIS; CPCJ **Abandono escolar:** Várias estratégias **Projetos de apoio:** (EPIS) **e SPO** (não foi referido) **Ponto Forte** (prevenção e resolução dos casos de abandono escolar)	É ainda de sublinhar o trabalho desenvolvido na **prevenção do abandono escolar** através de **estratégias** que passam por uma intervenção persistente e imediata dos **diretores de turma** (DT) para com os alunos em situação de risco e por contactos com os **encarregados de educação** (EE) e com as **equipas multidisciplinares**, a **EPIS** – Empresários para a Inclusão Social e a **CPCJ** – Comissão de Proteção de Crianças e Jovens do Seixal, com **resultados positivos** (p.8). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** Intervenção consistente na **prevenção e resolução dos casos de abandono escolar** através de estratégias concertadas com as entidades parceiras (p.11).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016				**AE - IGEC**: Resultados - **Muito Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Muito Bom** Liderança e Gestão - **Muito Bom**	
			AE: Região: **Sul**; Escolas: **9**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **126**; Alunos: **3091**; Professores: **242**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **81**.	**AE:** Região: **Norte**; Escolas: **10**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **150**; Alunos: **3453**; Professores: **319**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **126**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-EC	**Unidade de Enumeração: RAE-M1**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
LIDERANÇA E GESTÃO	**Liderança**	Visão Estratégica do Diretor **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Fomento do Sentido de Pertença e de Identificação com a Escola **(AE)** Capacidade de Planear e de Estabelecer Metas e Objetivos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	O **projeto educativo de 2014-2017**, sob o **lema** Motivar, Unir e Cooperar para o Sucesso, explicita uma **visão** para o desenvolvimento do Agrupamento envolvido com a sua **comunidade**, com um **bom clima educacional**, promotor do **trabalho colaborativo** de qualidade e que fomente o **sucesso escolar**. Estabelece ainda as **metas**, os **indicadores** e as **estratégias**, em função das **três áreas de intervenção** priorizadas - a **pedagógica**, a **sociocultural** e a **organizacional**, sendo esta a base que determina a estrutura do **plano anual de atividades** (p.8). Esta política do Agrupamento perspetiva a construção da unidade e identidade organizacionais, fundadas na incorporação de **várias fontes documentais** e na **participação dos diferentes elementos da comunidade**, que a enriquecem com o conhecimento e a experiência anteriormente adquiridos. Contudo, os procedimentos e instrumentos relativos à **monitorização e avaliação** dos referidos documentos estruturantes não estão plenamente definidos e agilizados, a fim de permitir a autorregulação e fundamentar eventuais ajustamentos (pp.8-9). **Foram superados** os **pontos fracos** que assinalavam nas anteriores avaliações externas a "ausência de definição de metas e indicadores de medida", "que conduzam à identificação de estratégias para as atingir" e a "manutenção de documentos estruturantes "desatualizados" (p.9).	**Projeto educativo (+)**: Lema (não foi referido), visão e missão (não foi referido) **Metas do PE** (+-) **Regulamento Interno** (+) **Ponto Forte** (liderança da diretora e equipa)	O **projeto educativo** e o **regulamento interno** evidenciam coerência e pertinência, enquanto instrumentos orientadores da missão do Agrupamento. O **projeto educativo** demonstra uma **visão** estratégica de reforço de uma identidade própria e dos seus valores, reforçando a **coesão da comunidade educativa**, apesar de nem sempre as **metas** nele identificadas serem claras e avaliáveis (p.7). A **liderança** da **diretora** é **reconhecida**, pela sua relação de proximidade com a comunidade educativa, o que lhe permite o conhecimento consciente da realidade vivida e lhe dá uma capacidade de intervenção pronta para a resolução dos problemas identificados (p.7). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** A **liderança consistente, dialogante** e reconhecida da diretora, coadjuvada pela sua equipa, que lhe permite o conhecimento consciente da realidade vivida e lhe dá uma capacidade de intervenção pronta na resolução dos problemas identificados (p.9).
		Valorização das Lideranças Intermédias **(AE)** e **(LS)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	A **liderança da diretora**, perecionada como **democrática**, disponível para ouvir e sensível à dimensão pessoal e humana, **fomenta o diálogo e a confiança**, o que se reflete no empenho e subsidiariedade das **lideranças intermédias** para negociar consensos, promover a colaboração e edificar a coesão organizacional. Assim, **foi superado** o **ponto fraco** que apontava numa das anteriores avaliações externas a "dificuldade das lideranças em dar uma resposta rápida e adequada ao trabalho e às mudanças inerentes à constituição do Agrupamento Vertical" (p.9).	**Lideranças intermédias** (+) Valorizadas pela direção e pelos pares	As **lideranças intermédias** são valorizadas pela direção e pelos seus pares. No trabalho que desenvolvem, **padronizam um conjunto de procedimentos** e orientam a ação para a melhoria dos resultados escolares (p.7).
		Desenvolvimento de Projetos, Parcerias e Soluções Inovadoras **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	São de sublinhar as **numerosas parcerias e protocolos**, que formalizam a **colaboração** com a **Câmara Municipal** de XXXXX, **juntas de freguesia**, **empresas**, **associações desportivas e recreativas**, bem como **outras instituições** representativas da comunidade local, as quais viabilizam a **construção de respostas conjuntas** para melhorar as condições de aprendizagem de crianças e alunos. Deste modo, **foram aproveitadas** as **oportunidades** que mencionavam nas anteriores avaliações externas o "estabelecimento de conexões com as diversas entidades externas (associações e coletividades) no sentido de favorecer o trabalho em rede", o "reforço das parcerias com a Autarquia, serviços locais e regionais e empresas da zona" e a "rentabilização da utilização dos recursos disponibilizados". A adesão ao **Programa Erasmus+** tem possibilitado a **formação em contexto de trabalho**, em países europeus, de um número significativo de alunos dos **cursos profissionais e vocacionais** do ensino secundário. Em paralelo, o Agrupamento tem **acolhido alunos estrangeiros** em idênticas circunstâncias. A **dimensão intercultural destas experiências** constitui um fator de **valorização das referidas ofertas**, motivando para a **melhoria dos desempenhos e das aprendizagens** (p.9). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** O **estabelecimento de parcerias e protocolos,** que evidenciam abertura à comunidade e ao meio e formalizam a colaboração com numerosas entidades, viabilizando a construção de respostas conjuntas, ao nível da diversificação das ofertas formativas, das atividades e dos projetos, que melhoram as condições de aprendizagem de crianças e alunos (p.11).	**Parcerias e protocolos** (+) Estreita ligação com os pais e EE e projetos em parceria com as entidades locais **Programa Erasmus+** (não foi referido)	O Agrupamento tem uma estreita ligação com os **pais** e as **respetivas associações**, registando-se a sua participação ativa na vida escolar, por via de **iniciativas diversas** (p.7). São desenvolvidos **projetos relevantes**, de entre os quais se destaca pela sua visibilidade e sentido aglutinador o **Dia do Agrupamento**. De salientar, ainda, os **projetos** desenvolvidos **em parceria** com **entidades locais** (...). Estas **parcerias**, reveladoras de uma significativa **abertura ao meio**, permitem a **mobilização de diferentes recursos**, (...) no âmbito da formação em contexto de trabalho para os alunos dos cursos profissionalizantes (p.7).
		Motivação das Pessoas e Gestão de Conflitos **(AE)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Motivar e Desenvolver Outros Funcionários **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	A **motivação das pessoas** repercute-se no **clima educativo**, onde predominam **interações positivas** e de **entreajuda**, bem como no **sentimento de segurança** da **comunidade escolar**. Para o efeito concorre igualmente a **dedicação do pessoal não docente**, na manutenção da aprazibilidade dos espaços escolares (p.9).	**Motivação das pessoas** (+) A diretora é apoiada por uma equipa motivada que conhece as dimensões e objetivos organizacionais **Clima educativo** (não foi referido)	A diretora é apoiada por uma **equipa motivada** que revela conhecer as diferentes dimensões e objetivos organizacionais (p.7). O Agrupamento **congregou, de forma harmoniosa**, as ideias, os objetivos e as **práticas** dos **vários estabelecimentos de educação e ensino** que estiveram na sua origem, orientando, responsabilizando e **mobilizando os diversos intervenientes** para a promoção da sua sustentabilidade e progresso (p.7).
		Mobilização dos Recursos da Comunidade Educativa **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	O **Agrupamento está aberto à comunidade** e mobiliza os recursos disponíveis. Cada uma das **associações de pais e encarregados de educação**, (...) diligencia para que os problemas das várias unidades orgânicas sejam resolvidos com celeridade. Foi o que aconteceu com a **reutilização de instalações** provisórias, devidamente melhoradas, para **evitar o funcionamento de turmas em horário duplo** e, ainda, com o **projeto Vamos Todos Renovar a Escola**, também em parceria com a Academia XXXXX, nas escolas básicas da XXXXX respetivamente. A **Federação das Associações de Pais e Encarregados de Educação do Concelho** XXXXX, por sua vez, é a entidade promotora das atividades de enriquecimento curricular (p.9). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** O **envolvimento em iniciativas locais** que dão visibilidade ao trabalho realizado em contexto escolar e contribuem para o desenvolvimento sociocultural da comunidade envolvente (p.11).	**Abertura à comunidade** (+) Não existem ações promovidas pela totalidade da comunidade educativa **Mobilização de recursos** (+) Utilização dos espaços equilibrada e adequada **Projetos com a comunidade** (+) Projetos desenvolvidos em parceria com entidades locais (câmara municipal; juntas de freguesia; unidade de cuidados na comunidade e uma universidade)	Os **projetos desenvolvidos** em **parceria com entidades locais,** sobretudo com a câmara municipal e as juntas de freguesia, a Unidade de Cuidados na Comunidade XXXXX, a Universidade do Minho e as empresas locais, algumas com assento no conselho geral. O **plano anual de atividades** revela-se um documento extenso que **apresenta iniciativas diversificadas.** No entanto, **não existem ações** promovidas pela totalidade da comunidade educativa, nomeadamente pelos trabalhadores não docentes e alunos (p.7). A **utilização** dos **espaços** é bastante **equilibrada e adequada** ao desenvolvimento da ação educativa. Os espaços, de uma forma geral, evidenciam **boas práticas de conservação, higiene e limpeza** (p.7).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016			**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Muito Bom** **AE:** Região: **Centro**; Escolas: **12**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **111**; Alunos: **2463**; Professores: **219**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **85**; Escola **TEIP**.		**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **3**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **81**; Alunos: **2030**; Professores: **196**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **63**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-M2 (TEIP)		**Unidade de Enumeração: RAE-M3**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
LIDERANÇA E GESTÃO	**Liderança**	Visão Estratégica do Diretor **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Fomento do Sentido de Pertença e de Identificação com a Escola **(AE)** Capacidade de Planear e de Estabelecer Metas e Objetivos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Projeto educativo (+):** Lema (não foi referido), visão e missão (não foi referido) **Metas do PE** (+) **Regulamento Interno** (não foi referido) **Ponto Forte** (coerência dos documentos estruturais)	Os **documentos estruturantes do Agrupamento** são um fator de **coesão entre as diferentes unidades**, enunciando princípios e linhas estratégicas para orientação da ação educativa. O **projeto de intervenção do diretor** (...) em junho de 2014, faz a análise do ambiente interno e externo do Agrupamento, a partir da qual são **definidas áreas de intervenção** ao nível dos **resultados, da prestação do serviço educativo e da liderança e gestão**. Na elaboração do **plano plurianual de melhoria**, construído no âmbito do **programa TEIP**, verifica-se uma aproximação ao diagnóstico anteriormente realizado, com ações ligadas maioritariamente à **melhoria do ensino e da aprendizagem** (p.8). O **projeto educativo**, de aprovação mais recente, integra os passos dados nos dois últimos anos letivos, estabelece uma **ligação articulada com o plano plurianual de melhoria** e define as grandes **áreas de intervenção para o período de 2015-2018**, entre as quais se salienta a **meta de melhorar**, anualmente, em **2%** a percentagem de alunos com classificação positiva a todas as disciplinas e em todos os níveis de ensino (pp. 8-9). A **direção** mostra ter uma **visão clara** do caminho a percorrer, exerce uma **liderança de proximidade**, no respeito da **especificidade de cada escola** mas, simultaneamente, de **reforço da identidade do Agrupamento** (p.9). **PONTO FORTE (AE - IGEC): Coerência dos documentos estruturantes**, promotores da coesão entre as unidades do Agrupamento (p.11).	**Projeto educativo (+):** Lema (não foi referido), visão e missão **Metas do PE (-)** **Regulamento Interno** (não foi referido) **Ponto Forte** (ação da diretora em áreas estratégicas) **Área de Melhoria** (reforço da articulação entre os documentos estruturantes)	O **projeto educativo** exprime a **visão** e a **missão** do Agrupamento, centradas na **qualidade das aprendizagens** e na **formação integral das crianças, jovens e público adulto**. O documento contempla ainda o **diagnóstico organizacional**, através da identificação dos **pontos fortes** e **fracos, oportunidades** e **constrangimentos**, e define as **áreas de investimento** e respetivo **plano de ação**. Apesar disso, dada a sua aprovação recente, não são totalmente evidentes os impactos da autoavaliação, (...) ao nível dos pontos fortes e fracos assinalados e das respetivas áreas de intervenção prioritária. (...) Ainda que sejam **estabelecidos indicadores de avaliação**, o projeto educativo **não define** os mecanismos para o desenvolvimento deste processo. A **inexistência de metas** constituirá também um entrave à concretização de uma avaliação mais rigorosa, focada no grau de consecução de cada objetivo delineado (p.9). (...) Ao nível do **planeamento estratégico**, a **diretora**, em conjunto com a **sua equipa**, exerce uma **liderança forte, com um rumo bem delineado** (p.9). O **conselho geral**, em funções há cerca de um ano, constituído por elementos participativos e atentos à realidade, encontra-se ainda numa fase de apropriação de algumas das suas competências e de definição de formas de atuação e divulgação da sua ação, **trabalho** que **deverá evoluir** para o seu contributo (...) na **condução estratégica do Agrupamento** (p.10). **PONTO FORTE (AE - IGEC)**: A **ação da diretora em áreas estratégicas** como a reabilitação da imagem e do papel da Escola Secundária XXXXX, o desenvolvimento do espírito de Agrupamento e a gestão de espaços e equipamentos (p.12). **MELHORIA (AE - IGEC):** No **planeamento da ação educativa**, através do reforço da **articulação entre os documentos estruturantes**, em coerência com a autoavaliação, do aperfeiçoamento do plano de estudos e de desenvolvimento do currículo e da implementação de planos de turma, nos 2º e 3º ciclos, que oriente a ação dos diferentes profissionais para um trabalho cada vez mais eficaz (p.12).
		Valorização das Lideranças Intermédias **(AE)** e **(LS)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Lideranças intermédias (+)** Promoção da corresponsabilização das estruturas de gestão intermédia	Promove a **corresponsabilização das estruturas de gestão intermédia** e dos responsáveis do **pessoal não docente**, existindo grupos de trabalho (com a presença de um elemento da direção) em **áreas** como **autoavaliação**, **comunicação e imagem** e **projetos de voluntariado**. Este trabalho colaborativo é promotor de **melhorias organizacionais**, (...) no que respeita aos **resultados académicos**, o impacto seja menos visível, nomeadamente em áreas com insucesso repetido. O **conselho geral**, de constituição recente, aprova os **documentos estruturantes** e pronuncia-se sobre os aspetos da gestão, mas o seu papel na reflexão e definição das linhas orientadoras é ainda **pouco significativo** (p.9).	**Lideranças intermédias (+)** A diretora dá autonomia às suas lideranças intermédias	A **ação da diretora** pauta-se ainda pela **valorização das lideranças intermédias**, às quais é dada **autonomia** e prestado o devido **apoio** para o **exercício** das respetivas **funções**. São também **partilhadas responsabilidades e competências**. (...) Os **coordenadores de departamento curricular** poderão assumir um **papel mais dinâmico na promoção do trabalho colaborativo** no âmbito da avaliação das aprendizagens e no acompanhamento e supervisão da atividade letiva (p.10).
		Desenvolvimento de Projetos, Parcerias e Soluções Inovadoras **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Parcerias e protocolos (+)** Protocolos com várias entidades (câmara municipal; instituto politécnico; associação portuguesa do cidadão deficiente mental - APPACDM; santa casa da misericordia; unidade de saúde) **Programa Erasmus+** (não foi referido) **Ponto Forte** (parceria e desenvolvimento de projetos)	Os responsáveis mostram estar **mobilizados** para o **aproveitamento dos recursos da comunidade educativa**, existindo **protocolos** com múltiplas entidades, designadamente a Câmara Municipal XXXXX, o Instituto Politécnico de XXXXX, a Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental XXXXX, a Santa Casa da Misericórdia e a Unidade de Saúde Local (no âmbito dos estágios do curso profissional), entre outras entidades (p.9). **PONTO FORTE (AE - IGEC): Parcerias e desenvolvimento de projetos** consistentes e adequados para a melhoria contínua das condições de prestação do serviço educativo (p.10).	**Parcerias e protocolos (+)** Diversas poarcerias com instituições/empresas e a adesão a projetos nacionais e internacionais **Programa Erasmus+** (não foi referido) **Ponto Forte** (envolvimento dos alunos em projetos nacionais e internacionais)	O estabelecimento de **diversas parcerias** com **instituições/empresas** e a **adesão a diversos projetos nacionais e internacionais**, como o **Ensino Bilingue Precoce** do Inglês e o Euroscola, além dos que já foram referidos, são outra das **marcas da liderança** no sentido da prestação de um serviço educativo de maior qualidade (p.10). (...) Alguns dos aspetos do perfil (da diretora), nomeadamente a **abertura e a capacidade de diálogo**, poderão, (...) ser aprofundados na relação com os **pais e encarregados de educação** de modo a potenciar as suas propostas e o papel das **associações de pais** na missão educativa (p.9). **PONTO FORTE (AE - IGEC)**: O **envolvimento dos alunos em projetos nacionais e internacionais** e em iniciativas como as visitas de estudo ao estrangeiro, que propiciam a realização de aprendizagens estimulantes e enriquecedoras (p.12).
		Motivação das Pessoas e Gestão de Conflitos **(AE)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Motivar e Desenvolver Outros Funcionários **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Motivação das pessoas** (não foi referido) **Clima educativo** (não foi referido) Trabalho colaborativo e melhorias	O **plano anual** concretiza as **opções pedagógicas** traçadas, apresentando iniciativas a desenvolver por **diferentes domínios** (atividades, colóquios/exposições, concursos/ competição, visitas de estudo, projetos e clubes), algumas das quais de **carácter transdisciplinar** (p.9). Este **trabalho colaborativo** é promotor de **melhorias organizacionais**, (...) no que respeita aos resultados académicos, o impacto seja menos visível, nomeadamente em áreas com insucesso repetido (p.9).	**Motivação das pessoas (+)** As visitas frequentes às escolas cimenta o espírito de agrupamento numa liderança de proximidade **Clima educativo (+-)** Cultura de agrupamento, embora rexistam evidentes resistências	As **visitas frequentes às várias unidades educativas**, que permitem um conhecimento das pessoas e dos problemas, e a realização de diferentes momentos de convívio, entre colaboradores, **têm ajudado a cimentar também o espírito de agrupamento** e corroboram uma **liderança de proximidade**. Ainda assim, persiste o desafio de fomentar laços mais fortes, junto dos alunos do **3º ciclo** da **Escola Básica** XXXXX e respetivas **famílias**, para que o seu percurso escolar possa ter continuidade, no ensino secundário, no Agrupamento (p.10). O **desenvolvimento do espírito de agrupamento** e o fomento de um **sentido de pertença e de identificação** representam outra das prioridades da ação da diretora. Apesar da contratação registada inicialmente, foram dados passos significativos com vista à criação de uma cultura de agrupamento, embora sejam ainda evidentes resistências (p.9).
		Mobilização dos Recursos da Comunidade Educativa **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Abertura à comunidade (+)** Protocolos com múltiplas entidades (câmara municipal; instituto politécnico; associação portuguesa do deficiente mental; santa casa da misericórdia; unidade de saúde) **Mobilização de recursos (+)** Recursos da comunidade. **Projetos com a comunidade** Dinamização de projetos e atividadess com impacto no meio (maratona dos contos e das artes e Clubomania)	**Protocolos** com múltiplas entidades (...) com a Câmara Municipal XXXXX, o Instituto Politécnico XXXXX, a Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental XXXXX, a Santa Casa da Misericórdia e a Unidade de Saúde Local (no âmbito dos estágios do curso profissional), entre outras entidades. São **dinamizados projetos e atividades** (Maratona dos contos e das artes e Clubomania) com impacto significativo nas atividades escolares e **abertura do Agrupamento ao meio** (p.9).	**Abertura à comunidade (+)** Abertura, disponibilidade e empenho são valorizados pela maioria dos elementos da comunidade educativa **Mobilização de recursos** (não foi referido) **Projetos com a comunidade** Implementação de projetos e atividades nas escolas (publicação das Histórias a 3 Mãos)	A **abertura**, a **disponibilidade** e o **empenho** são alguns dos **atributos que regem a sua atuação** (da diretora), aspetos **valorizados e reconhecidos pela maioria dos elementos da comunidade educativa**. As capacidades de resistência a pressões e de negociação e diálogo são outras das marcas imprimidas em várias decisões tomadas (p.9). (...) Além da **implementação de projetos e atividades**, comuns às várias escolas, a lecionação, por parte dos professores, nos vários estabelecimentos de ensino, tem contribuído para aquele objetivo. A **publicação das Histórias a 3 Mãos** é uma prática a destacar, neste contexto (p.9). O **plano anual de atividades**, (...) elenca as **áreas de intervenção prioritária**, ao nível dos **projetos**, mas não há uma correspondência explícita entre elas e as definidas no projeto educativo, o que indicia alguma dispersão ao nível do planeamento. A **organização** das **atividades**, por **grupo** de **recrutamento/departamento curricular**, não lhe confere um caráter global, a partir das áreas consideradas estratégicas para o desenvolvimento do Agrupamento, que potencie, entre outros aspetos, a articulação horizontal e vertical (p.9). A própria **avaliação** das **atividades**, que **não se encontra prevista**, constitui um dos aspetos a aperfeiçoar no sentido de se conhecerem os impactos das diferentes iniciativas nas aprendizagens e resultados das crianças e alunos. É de **mencionar positivamente a diversidade das ações planeadas** (p.9). As **visitas frequentes** às várias **unidades educativas**, que permitem um conhecimento das pessoas e dos problemas, e a realização de diferentes momentos de convívio, entre colaboradores, têm **ajudado a cimentar** também o **espírito de agrupamento** e corroboram uma **liderança de proximidade**. Ainda assim, persiste o **desafio** de fomentar laços mais fortes, junto dos alunos do **3º ciclo** da **Escola Básica** XXXXX e respetivas **famílias**, para que o seu percurso escolar possa ter continuidade, no ensino secundário, no Agrupamento (p.10).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016			**AE - IGEC**: Resultados - **Muito Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Muito Bom** Liderança e Gestão - Muito **Bom** **AE:** Região: **Norte**; Escolas: **4**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **127**; Alunos: **3186**; Professores: **276**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **82**. **Unidade de Enumeração: RAE-M4**		**AE - IGEC**: Resultados - **Suficiente** Prestação do Serviço Educativo - **Suficiente** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Norte**; Escolas: **12**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **63**; Alunos: **1321**; Professores: **136**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **96**; Escola **TEIP**. **Unidade de Enumeração: RAE-P1 (TEIP)**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
LIDERANÇA E GESTÃO	**Liderança**	Visão Estratégica do Diretor **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Fomento do Sentido de Pertença e de Identificação com a Escola **(AE)** Capacidade de Planear e de Estabelecer Metas e Objetivos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Projeto educativo (+):** Lema (não foi referido), visão e missão (a atuação do diretor é reconhecida) **Metas do PE** (não foi referido) **Regulamento Interno** (não foi referido) PAA e Documentos estruturantes **Ponto Forte** (liderança do diretor)	O Agrupamento dispõe dos **documentos estruturantes** para o planeamento e exercício da ação educativa. A sua **visão e missão** encontram-se (...) no **projeto educativo** e são **partilhadas pela comunidade educativa**. Estão definidas, com clareza, as **finalidades da intervenção educativa**, que contribuem, (...) para **melhorar** o **sucesso escolar** e a qualidade das **aprendizagens**, **educar para a cidadania** e **promover** a **saúde**, o **desporto** e a **cultura** (p.7). A **atuação do diretor** é reconhecida e valorizada, sendo pautada pela **disponibilidade**, pela **cultura democrática** e pelo **incentivo à participação de todos** (p.7). O **plano anual de atividades** (PAA) está **articulado** de forma coerente com as **áreas prioritárias de intervenção**, assumindo-se como um documento de operacionalização estratégica na vida escolar (p.7). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** A **liderança do diretor** que corresponsabiliza e **fomenta a participação da comunidade educativa** para a promoção de um sentido de coesão institucional e construção gradual de uma nova identidade (p.9).	**Projeto educativo (+):** Lema (não foi referido), visão e missão (não foi referido) **Metas do PE** (+) **Regulamento Interno** (não foi referido) **Ponto Forte** (direção dialogante e promotora de uma relação de confiança entre todos)	O **projeto educativo** define os **objetivos**, as **metas**, as **áreas prioritárias de intervenção** e as **propostas de ação de melhoria**. A **afixação em placard**, (...) dos **eixos de intervenção do plano de melhoria, atividades e clubes** em que as crianças e alunos se envolvem, constitui-se como uma iniciativa assumidamente orientada para a **divulgação do serviço prestado** e, simultaneamente, para reforço e coesão da comunidade educativa (p.7). A **direção**, consciente dos resultados escolares dos alunos, **aposta na participação dos encarregados de educação** na vida do Agrupamento, na **formação contínua** dos docentes e na **gestão criteriosa de recursos**, no sentido de assegurar condições favoráveis ao desenvolvimento de metodologias facilitadoras do processo de ensino e de aprendizagem (pp.7-8). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** A **direção dialogante e promotora de uma relação de confiança entre todos**, o que tem contribuído para a prevenção e gestão de conflitos e para fomentar o sentido de pertença e de identidade (p.9).
		Valorização das Lideranças Intermédias **(AE)** e **(LS)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Lideranças intermédias** (+) Ativas numa cultura de compromisso e participação	As **lideranças intermédias** são **ativas e reconhecidas na gestão** de um Agrupamento que evidencia ainda **práticas distintas**, mas que são **respeitadas** e **valorizadas por todos.** Os **diversos atores** conhecem as suas competências e assumem-nas de forma empenhada e responsável, sendo visível **uma cultura de compromisso e de participação** (p.7).	**Lideranças intermédias** (+) Apoiadas e valorizadas na organização e orientação das atividades (projeto TEIP; cursos profissionais)	As **lideranças intermédias** são apoiadas e valorizadas e constituem um **recurso importante na organização e orientação das atividades** a desenvolver, designadamente no âmbito do **projeto TEIP** e dos **cursos profissionais,** mas também na **responsabilização dos pais** e encarregados de educação no acompanhamento dos seus educandos, papel bem assumido pelos diretores de turma (p.8).
		Desenvolvimento de Projetos, Parcerias e Soluções Inovadoras **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Parcerias e protocolos** (+) Rentabiliza diversas parcerias e protiocolos com instituições e serviços locais públicas e privadas **Programa Erasmus+** (não foi referido) **Ponto Forte** (diversidade de parcerias e projetos)	O Agrupamento **rentabiliza as diversas parcerias e protocolos** que estabeleceu com as **instituições e os serviços locais**, que se mostram relevantes para a qualidade do serviço educativo prestado. O **Programa Municipal de Saúde Escolar**, da iniciativa da **Câmara Municipal** XXXXX, acrescenta valor formativo e favoreceo o **desenvolvimento integral dos alunos** (p.7). A boa relação que o Agrupamento mantém com as **entidades públicas** e **privadas**, nomeadamente para garantir a **formação em contexto de trabalho**, tem um **impacto muito positivo na aprendizagem dos alunos** (p.7). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** A **diversidade de parcerias e projetos** contribuem para a qualidade do serviço educativo prestado, com impactos muito positivos na contínua melhoria da formação das crianças e alunos do Agrupamento (p.9).	**Parcerias e protocolos** (+) Protocolos e parcerias com entidades, empresas, câmara municipal e projeto férias divertidas **Programa Erasmus+** (não foi referido) **Ponto Forte** (parcerias estabelecidas com diversas entidades)	Os **protocolos e as parcerias** celebrados com **diferentes entidades e empresas**, com destaque para a **Câmara Municipal** XXXXX, revelam-se **fundamentais** para o **serviço educativo prestado**, (...) para a operacionalização de algumas atividades do plano anual e do **projeto Férias divertidas**, que consiste, (...) na **ocupação das crianças e alunos** com atividades lúdicas e visitas de estudo, nos **períodos de interrupção letiva** (p.8). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** As **parcerias estabelecidas com diversas entidades**, que contribuem para dar resposta adequada às necessidades educativas de crianças e alunos, com destaque para as que têm permitido a formação em contexto de trabalho e a prática simulada (p.10).
		Motivação das Pessoas e Gestão de Conflitos **(AE)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Motivar e Desenvolver Outros Funcionários **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Motivação das pessoas** (+-) Sentido de coesão institucional e a criação gradual da identidade própria do agrupamento **Clima educativo** (não foi referido) Trabalho articulado e colaborativo	São de destacar a **promoção de ações estratégicas**, (...) ao nível da organização e do funcionamento interno das estruturas e órgãos, com o intuito de incrementar um **sentido de coesão institucional** e a **criação gradual da identidade própria** do Agrupamento. É **valorizada** uma cultura promotora de um **trabalho articulado e colaborativo** (p.7).	**Motivação das pessoas** (não foi referido) **Clima educativo** (+) Aberto e dialogante que promove uma relação de confiança entre todos	A direção fomenta um **clima aberto e dialogante**, promovendo uma relação de confiança entre todos, o que tem **contribuído para a prevenção e gestão de conflitos** e para fomentar o sentido de pertença e de identidade (p.8).
		Mobilização dos Recursos da Comunidade Educativa **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Abertura à comunidade** (+) Entidades públicas e privadas **Mobilização de recursos** (+) Boa relação com entidades locais para a formação em contexto de trabalho **Projetos com a comunidade** Programa municipal de saúde escolar (câmara municipal)	O **Programa Municipal de Saúde Escolar**, da iniciativa da Câmara Municipal XXXXX, acrescenta valor formativo e favoreceo o desenvolvimento integral dos alunos (p.7). A boa relação que o Agrupamento mantém com as **entidades públicas e privadas**, nomeadamente para garantir a **formação em contexto de trabalho**, tem um **impacto muito positivo na aprendizagem dos alunos** (p.7).	**Abertura à comunidade** (+) Protocolos e parcerias com diferentes entidades e empresas (câmara municipal) **Mobilização de recursos** Distribuição equitativa dos equipamentos e recursos pelos estabelecimentos de ensino **Projetos com a comunidade** (não foi referido) **Ponto Forte** (gestão adequada dos equipamentos e recursos)	Os **protocolos e as parcerias** celebrados com diferentes entidades e empresas, com destaque para a Câmara Municipal XXXXX, revelam-se fundamentais para o serviço educativo prestado (p.8). O Agrupamento apresenta, globalmente, **condições favoráveis à consecução de objetivos educativos,** em particular no que concerne às instalações e ao apetrechamento de salas específicas. É manifesta a **distribuição equitativa dos equipamentos e dos recursos** pelos vários estabelecimentos de ensino. Os espaços são agradáveis e evidenciam práticas de higiene e limpeza (p.8). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** A **gestão adequada dos equipamentos e recursos**, que garantem a equidade no acesso aos bens e serviços educativos por parte de todas as escolas do Agrupamento (p.10).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016			**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **5**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **126**; Alunos: **2590**; Professores: **227**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **77**; Escola **TEIP**.		**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **5**; Ensino: **pré-escolar** ao **3º ciclo**; Turmas: **61**; Alunos: **1267**; Professores: **128**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **50**; Escola **TEIP**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-P2 (TEIP)		**Unidade de Enumeração: RAE-P3 (TEIP)**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
LIDERANÇA E GESTÃO	**Liderança**	Visão Estratégica do Diretor **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Fomento do Sentido de Pertença e de Identificação com a Escola **(AE)** Capacidade de Planear e de Estabelecer Metas e Objetivos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Projeto educativo** (+): Lema, visão e missão **Metas do PE** (+) **Regulamento Interno** (não foi referido) Conselho Geral (contributo positivo)	O **projeto educativo**, em vigor de 2015 a 2018, está em **consonância** com o **projeto de intervenção do diretor** e identifica a **visão** de projetar e posicionar o Agrupamento, como um polo de desenvolvimento e referência para a comunidade assente em **quatro áreas** com os respetivos **objetivos, metas** e **indicadores**, que definem a política educativa do Agrupamento, expressa no **lema** JUNTOS Construímos Sucesso (p.9). As quatro áreas de intervenção conferem (...) **coerência e coesão** aos **documentos estruturantes**, designadamente o **projeto curricular**, o **plano plurianual de melhoria** e o **plano anual de atividades**, apesar de este conter **objetivos muito abrangentes** e não prever indicadores que permitam uma avaliação rigorosa. Foi **reconhecida** a escassez de ações que incidam diretamente no processo de ensino e de aprendizagem em sala de aula, no sentido de melhorar os resultados escolares (p.9). Foi **superado** o **ponto fraco** referido numa das avaliações externas anteriores: "A inexistência, no Projeto Educativo, de metas quantificadas, para além dos resultados académicos em Português e Matemática, bem como de objetivos hierarquizados e calendarizados, limitando a sua monitorização e avaliação" (p.9). A **liderança do diretor** é **empenhada, atenta, inclusiva** e de **abertura à comunidade envolvente** e ao **apoio a todas as iniciativas** que promovam a qualidade e o trabalho dos diferentes profissionais (...) (p.9). É de salientar o **contributo positivo do conselho geral**, conhecedor da realidade do contexto, que acompanha a implementação dos documentos estruturantes, com base nos dados sistematizados pelo **Observatório da Qualidade**. Este órgão perspetiva **acompanhar o desenvolvimento do contrato interadministrativo** de **delegação de competências** e **promover a articulação** entre os **diferentes órgãos e estruturas** de coordenação educativa e supervisão pedagógica para melhorar o sucesso escolar e o funcionamento do Agrupamento (p.9).	**Projeto educativo** (+): Lema, visão e missão **Metas do PE** (+) **Regulamento Interno** (não foi referido) Conselho Geral (contributo positivo) **Ponto Forte** (liderança de abertura, de proximidade e de envolvimento)	A **missão, a visão** e a **estratégia** do Agrupamento estão patentes nos **documentos estruturantes** que se apresentam **articulados e coerentes entre si**. O **projeto educativo**, sob o **lema** Esta escola é melhor porque eu estou cá!, visa fazer desta um fator potenciador de sucesso escolar e contribuir para o exercício da cidadania, enquadrando a diversidade coexistente. Em consonância, o **plano plurianual de melhoria** é um instrumento desenhado para a sua operacionalização e integra um conjunto de **eixos** e **áreas** de **intervenção** direcionadas, (...) para a **promoção da qualidade do trabalho desenvolvido**. De forma integrada, o **plano anual de atividades** inclui um leque amplo de ações relacionadas com os desígnios estabelecidos, (...) num rumo firme e claro para o Agrupamento (p.9). A **diretora** e a sua **equipa** exercem uma **liderança** baseada em **princípios** de **abertura** e de **proximidade**, o que contribui para a criação de um **clima** de **confiança,** de **motivação** e de **mobilização** da **comunidade educativa**. O **conselho geral** revela-se um **órgão pró-ativo** e tem dado o seu contributo para uma nova dinâmica institucional. Nesta conjuntura evolutiva foi **ultrapassado** o **ponto fraco** assinalado na última avaliação externa que referia a "Inexistência de reflexão participada de toda a comunidade educativa sobre o desenvolvimento do Agrupamento, em termos de visão e estratégia" (p.9). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** Exercício, pela diretora, de uma **liderança de abertura, de proximidade e de envolvimento** dos vários intervenientes da comunidade, com efeitos favoráveis na sua mobilização para a mudança (p.11).
		Valorização das Lideranças Intermédias **(AE)** e **(LS)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Lideranças intermédias** (+) Colaborativas, empenhadas e disponíveis	A **liderança do diretor** (...) tem permitido a emergência de **lideranças colaborativas**, empenhadas e disponíveis das diferentes estruturas de gestão intermédia (p.9).	**Lideranças intermédias** (+) Valorizadas pela direção na trajetória da mudança para a melhoria	As **lideranças intermédias** são valorizadas pela direção e constituem-se, de uma forma geral, **motrizes** de uma **trajetória de mudança para a melhoria**. O **desafio** que se lhes coloca prende-se com a capacidade de **promover a evolução e a sustentabilidade dos progressos** alcançados e de obter um impacto efetivo na melhoria dos resultados escolares (p.9).
		Desenvolvimento de Projetos, Parcerias e Soluções Inovadoras **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Parcerias e protocolos** (+) Multiplicidade de projetos, parcerias e formas de colaboração com a câmara municipal e a comunidade empresarial **Programa Erasmus+** (não foi referido) Programa Comenius **Ponto Forte** (Política de abertura à sociedade local)	A **multiplicidade de projetos**, **parcerias** e **formas de colaboração**, (...) com a **Câmara Municipal XXXXX** e com a **comunidade empresarial**, concorre para o desenvolvimento social e cultural das crianças e dos alunos e potencia a integração dos que frequentam os **cursos** vocacionais, profissionais e de educação e formação de adultos na vida pós-escolar (**estágios** da formação em contexto de trabalho e prática simulada). No mesmo sentido, o **Programa de Apoio aos Projetos Socioeducativos** promovido pela câmara municipal tem permitido o **financiamento** de **atividades e de projetos** com elevado desempenho por parte do Agrupamento, como (...) Antologia e INOV D e E (inovação educacional no ensino da ciência e da tecnologia) (p.9). Foi aproveitada a **oportunidade** referida numa das avaliações externas anteriores: "Aproveitamento das **parcerias** com o Centro de Ciência Viva XXXXX, a Sociedade Portuguesa de Energia Solar e o Laboratório Nacional de Energia e Geologia, para dinamizar um centro de energia solar no Agrupamento" (p.9). A adesão, nos anos letivos de **2013-2014 e de 2014-2015**, ao **projeto Inclusion for all**, no âmbito do **Programa Comenius Região** e, (...) de **2015-2016**, ao **projeto Youth Start – Entrepreneurial Challenges** do **Programa Erasmus+**, com a participação de alunos e de docentes do **ensino básico e dos cursos profissionais**, permite enriquecer as suas aprendizagens e contribuir para a sua formação integral (p.10). A **participação dos pais e encarregados de educação**, dos seus representantes e associações, faz-se no **conselho geral** e em **atividades**, (...) feiras do livro, cabaz de Natal e caminhada solidária para **angariar fundos** e **recolher bens alimentares**. Foi reconhecido que o incentivo e o apoio a iniciativas (...)dos pais e encarregados de educação, em especial das suas associações, poderão **fomentar o seu envolvimento com vista à melhoria do bem-estar e do sucesso das crianças e dos alunos**. Foi **superado parcialmente** o **ponto fraco** referido numa das avaliações externas anteriores: "O envolvimento limitado dos pais e encarregados de educação nas questões relacionadas com a vida da Escola e com o percurso escolar dos seus educandos" (p.10). **PONTO FORTE (AE - IGEC): Política de abertura à sociedade local**, reconhecida por parte desta, através da disponibilização das instalações e do capital humano no desenvolvimento de projetos e na realização de ações diversas, de índole desportiva, cultural e científica, que envolvem os alunos e promovem a melhoria da imagem do Agrupamento (p.12).	**Parcerias e protocolos** (+) Amplo conjunto de parcerias com entidades públicas e privadas (autarquias; associações de pais e EE; clubes desportivos) **Programa Erasmus+** (não foi referido) **Ponto Forte** (consolidação de uma rede de parcerias)	O Agrupamento consolidou um **amplo conjunto de parcerias** com diversas **entidades públicas e privadas**, nomeadamente com as **autarquias**, as **associações** de pais e encarregados de educação, as associações de solidariedade social – Criar'te Khapaz, a Sociedade Filarmónica União XXXXX, o Núcleo de Hóquei em Patins XXXXX do Futebol Clube e o Atlético Clube XXXXX que mobilizam, no seu todo, vastos recursos que têm um **efeito potenciador do alcance da ação educativa** (p.9). **PONTO FORTE (AE - IGEC): Consolidação de uma rede de parcerias** envolvendo a comunidade educativa, com resultados significativos na qualidade do serviço educativo prestado (p.11).
		Motivação das Pessoas e Gestão de Conflitos **(AE)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Motivar e Desenvolver Outros Funcionários **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Motivação das pessoas** (não foi referido) **Clima educativo** (não foi referido)		**Motivação das pessoas** (+-) Coesão e o sentido de pertença a um projeto comum **Clima educativo** (não foi referido)	A **coesão** e o **sentido de pertença** a um projeto comum **começam a fazer-se sentir** e, nessa perspetiva, o **ponto fraco** apontado na anterior avaliação externa "Não envolvimento da comunidade educativa na definição e revisão dos planos de ação, o que dificulta a aquisição da identidade do Agrupamento", regista uma **evolução positiva** (p.9).
		Mobilização dos Recursos da Comunidade Educativa **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Abertura à comunidade** (+) Boa imagem do Agrupamento (parcerias; inclusão; oferta formativa) **Mobilização de recursos** (+) Requalificação do Programa de Modernização do Parque Escolar **Projetos com a comunidade** (não foi referido)	Esta política de **abertura à comunidade** tem contribuído para uma **boa imagem do Agrupamento**, no que concerne, (...) às **parcerias celebradas**, à **inclusão** e à **diversidade da oferta formativa**, constituindo (...) uma orientação da ação educativa na busca do **sucesso académico e profissional** dos seus alunos, indicada na missão de promover o rigor e a excelência do serviço público de educação (p.9). As **condições de trabalho na escola-sede** são **boas** com tendência para melhorarem, dada a perspetiva de **conclusão das obras**, num futuro próximo, dos edifícios adjacentes ao principal, permitindo o desenvolvimento de novos projetos (p.10). Foram **resolvidos os constrangimentos** e aproveitada a **oportunidade** referidos nas avaliações externas anteriores: "Escassez de salas de aula na escola-sede, o que impossibilita que parte dos alunos possa prosseguir estudos, no 3º ciclo, no Agrupamento", "A inexistência de pavilhão gimnodesportivo leva à utilização partilhada do da Escola Secundária XXXXX, o que condiciona o regular desenvolvimento da prática curricular de Educação Física" e "A requalificação dos edifícios e espaços no âmbito do Programa de Modernização do Parque Escolar do Ensino Secundário (3ª fase), possibilitando a melhoria das condições de trabalho para alunos e pessoal docente e não docente, a criação de um turno único no período diurno, bem como a otimização da gestão dos apoios educativos e das atividades de enriquecimento do currículo" (p.10).	**Abertura à comunidade** (+) Parcerias com diversas entidades públicas e privadas e participação dos pais e EE **Mobilização de recursos** (+) Vastos recursos potenciadores da ação educativa **Projetos com a comunidade** Atividades e ações (baile da pinha; noite de fados; ciclo de famílias; dia das famílias felizes). **Ponto Forte** (valorização do papel preponderante das associações de pais e encarregados de educação)	O Agrupamento consolidou um **amplo conjunto de parcerias** com diversas entidades públicas e privadas (...) que mobilizam, (...) vastos recursos que têm um efeito potenciador do alcance da ação educativa (p.9). A **participação** e o **envolvimento** dos **pais e encarregados de educação** na vida escolar (...) têm sido implementadas **diversas atividades** tais como a **Receção à Comunidade Educativa**, a entrega dos **prémios** Alumo Nota10, o Dia do Agrupamento e as exposições dos trabalhos das crianças e dos alunos (...) com uma adesão elevada. **Outras atividades** do plano anual como o Baile da Pinha ou a Noite de Fados concorrem, (...) para a mesma finalidade. São, também, dinamizadas **ações**, decorrentes de **projetos locais,** como o Ciclo de Famílias e um Dia de Famílias Felizes. No entanto, o **contacto mais regular e profícuo** dos **pais e encarregados de educação** com os respetivos **diretores de turma** continua a merecer particular atenção por parte dos responsáveis por se verificar a sua **baixa incidência**, sobretudo no **6º ano** de escolaridade e no **3º ciclo** (p.9). **PONTO FORTE (AE - IGEC): Valorização do papel preponderante das associações de pais e encarregados de educação**, enquanto parceiros ativos no processo educativo (p.11).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016					
				AE - IGEC: Resultados - **Muito Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Muito Bom** Liderança e Gestão - **Muito Bom**	
			AE: Região: **Sul**; Escolas: **9**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **126**; Alunos: **3091**; Professores: **242**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **81**.	**AE:** Região: **Norte**; Escolas: **10**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **150**; Alunos: **3453**; Professores: **319**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **126**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-EC	**Unidade de Enumeração: RAE-M1**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
LIDERANÇA E GESTÃO	**Gestão**	Critérios e Práticas de Organização e Afetação dos Recursos **(AE)** Gestão Estratégica dos Recursos: Humanos; Materiais; Financeiros **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	A **distribuição de serviço** do **pessoal não docente** tem como prioridade assegurar o **bom funcionamento** dos diferentes setores e serviços, segundo critérios que têm em conta, sempre que possível, o **perfil**, as **competências**, a **formação** e os **interesses** dos trabalhadores, para valorizar as pessoas e o seu bem-estar (p.9). No que concerne aos **cargos** e à integração em **equipas pedagógicas** que lecionam ofertas formativas específicas, a direção tem ainda em consideração, quando viável, o **perfil** e as **preferências dos docentes** (pp.9-10).	**Distribuição de serviço** (necessidades, estabilidade e características) **Formação de equipas pedagógicas** (não foi referido) **Ponto Forte** (gestão dos recursos humanos)	A **gestão dos recursos** é feita no respeito pelos **critérios previamente definidos e divulgados**, que se articulam com as necessidades básicas do funcionamento escolar. A **estabilidade dos trabalhadores** possibilita um melhor conhecimento das características individuais de cada um, facilitando a sua efetiva rentabilização (p.7). **PONTO FORTE (AE - IGEC): A gestão criteriosa dos recursos humanos**, com enfoque nas pessoas e nas expetativas e sugestões dos profissionais, que contribui para o bom ambiente educativo (p.9).
		Critérios de Constituição dos Grupos e das Turmas, de Elaboração de Horários e de Distribuição de Serviço **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	Em **cada nível/ciclo**, prevalecem **critérios de continuidade pedagógica** no que respeita à constituição dos grupos e das turmas, bem como ao **acompanhamento** por parte dos respetivos docentes titulares, diretores e conselhos de turma. Tal é favorável ao **trabalho colaborativo**, à **integração de crianças e alunos**, à utilização da informação sobre o seu percurso escolar e à ligação com as famílias (p.9).	**Critérios de formação de turmas e horários** (permanência nas escolas; trabalho das estruturas de coordenação) **Trabalho colaborativo e integração de crianças e alunos** (não foi referido)	A **elaboração** dos **horários dos alunos e docentes** é norteada pela racionalização da gestão do **tempo de permanência nas escolas** e pela promoção do trabalho das estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica (p.7). A **gestão criteriosa** dos **recursos humanos**, levada a efeito com **enfoque nas pessoas** (alunos e trabalhadores) e nas suas **expetativas**, bem como nas sugestões dos profissionais, é uma prática que promove o **bom ambiente educativo** (p.7).
		Avaliação do Desempenho e Gestão das Competências dos Trabalhadores **(AE)** Competências de Coaching do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	A **direção** tem em consideração o **perfil**, as **competências**, a **formação**, os **interesses** e as **preferências** do pessoal docente e não docente (pp.9-10).	**Competências do pessoal docente e não docente** (não foi referido) Diretores de turma; docentes titulares	A disponibilidade dos **diretores de turma** e dos **docentes titulares de grupo/turma** para atender os pais/encarregados de educação contribui para o estabelecimento de uma **boa ligação** entre o **Agrupamento e as famílias** (p.7).
		Promoção do Desenvolvimento Profissional **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Desenvolvimento Profissional/Plano de Formação **(LS)** Desenvolvimento de Outros Líderes **(LS)**	A **formação contínua** é valorizada enquanto **estratégia para o desenvolvimento profissional e organizacional**. **Foi superado** o **ponto fraco** que indicava numa das anteriores avaliações externas a "Inexistência de Plano de Formação como fator de desenvolvimento da organização escolar e dos seus profissionais", dado que o levantamento de necessidades, efetuado em articulação com o **Centro de Formação de Professores**, tem possibilitado a frequência de algumas **ações e cursos nas áreas identificadas como prioritárias**, potenciando a melhoria de desempenhos. Os docentes reconhecem a relevância de anteriores experiências de formação em contexto, com **posterior disseminação interna**, por estas terem maior impacto na mudança das práticas em sala de aula (p.10). No **triénio de 2012-2013** a **2014-2015**, a formação prestada pelo **Centro de Formação de Professores** e por **outras instituições** tem incidido em áreas como o atendimento ao público, a contabilidade e a classificação decimal universal, no caso do **pessoal não docente**. Ensinar a aprender, avaliação, indisciplina, tecnologias de informação e comunicação, programas e metas curriculares das diferentes disciplinas, foram alguns dos temas da formação realizada pelos **docentes**. Porém, os relacionados com a **renovação** e a **diversificação das metodologias** e com a **diferenciação pedagógica em sala de aula** não têm sido trabalhados sistematicamente, de modo a aumentar a qualidade dos processos de ensino e de aprendizagem e o sucesso escolar (p.10).	**Formação contínua** (+-) **Áreas prioritárias** para o pessoal docente e não docente (+-) **Temas em falta** (não foi referido)	Apesar de se proceder ao **levantamento das necessidades de formação do pessoal docente e não docente**, **não é visível** um plano claro e sistematizado de formação contínua. O recurso a **formadores internos e externos** tem dado **respostas** em **várias áreas, quer científicas e pedagógicas** quer, no caso do **pessoal não docente**, a conteúdos ligados aos primeiros socorros e aos programas informáticos utilizados nos serviços administrativos (p.8).
		Eficácia dos Circuitos de Informação e Comunicação Interna e Externa **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	Os **circuitos de comunicação** são, na generalidade, **eficazes** para veicular a **informação interna e externamente**, subsistindo apenas situações pontuais em que são identificadas dificuldades. É utilizada a afixação em espaços próprios, o correio eletrónico, a aplicação de gestão escolar, as redes sociais e a página na internet do Agrupamento. **Foi superado** o **ponto fraco** que indicava numa das anteriores avaliações externas a "Deficiente circulação da informação levando a um conhecimento reduzido das dinâmicas do Agrupamento por parte dos profissionais que nele trabalham e da comunidade educativa em geral evidenciando dificuldade na construção de uma efetiva cultura de Agrupamento" (p.10).	**Comunicação interna e externa** (+)	Os processos de **comunicação interna e externa** apresentam-se **globalmente eficazes**, sendo utilizadas as formas habituais de informação escrita ou oral, nomeadamente o correio eletrónico, a caderneta do aluno e o telefone. O **acesso à informação** por parte da **comunidade educativa** processa-se, ainda, através do **sítio do Agrupamento**, bem organizado e com informação pertinente. É de **realçar a utilização do e-mail institucional**, criado para docentes, não docentes, alunos e pais/encarregados de educação (p.8).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016			**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Muito Bom** **AE:** Região: **Centro**; Escolas: **12**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **111**; Alunos: **2463**; Professores: **219**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **85**; Escola **TEIP**.		**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **3**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **81**; Alunos: **2030**; Professores: **196**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **63**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-M2 (TEIP)		**Unidade de Enumeração: RAE-M3**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
LIDERANÇA E GESTÃO	**Gestão**	Critérios e Práticas de Organização e Afetação dos Recursos **(AE)** Gestão Estratégica dos Recursos: Humanos; Materiais; Financeiros **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Distribuição de serviço** (necessidades, estabilidade e características) **Formação de equipas pedagógicas** (+).	O **ano letivo** é **planeado atempadamente**, tendo como referência, (...) as **orientações** constantes dos **planos de estudo** e de **desenvolvimento do currículo**, documento que descreve exaustivamente, (...) as **matrizes curriculares**, o **desempenho** de **cargos e funções pedagógicas**, os **critérios para a elaboração dos horários** dos alunos e **distribuição do serviço docente e não docente**, bem como as diferentes **modalidades de apoio aos alunos** (p.9). Periodicamente, a **direção reúne com todos os assistentes operacionais** para acerto de procedimentos e acompanhamento do trabalho realizado, estratégia que tem um **efeito positivo** no seu **envolvimento e motivação** em torno do projeto de Agrupamento (p.9).	**Distribuição de serviço** (experiência profissional e perfil) **Formação de equipas pedagógicas** (não foi referido) Intervenção ativa dos pais e encarregados de educação (+)	Na **gestão dos recursos humanos**, a **experiência profissional** e o **perfil** são os aspetos tidos em conta na **distribuição de serviço** dos trabalhadores (p.10). Os **espaços e os equipamentos** dos três estabelecimentos de educação e ensino encontram-se, no geral, bem preservados e reúnem boas condições para a prática letiva. De destacar a **qualidade dos recreios** da **Escola Básica** XXXXX, amplamente apreciados entre as crianças e alunos. A **direção teve um papel decisivo** na conclusão da **Escola Básica** XXXXX e tem sido responsável pelo seu **gradual apetrechamento** com vista à criação de condições para o desenvolvimento de processos educativos de maior qualidade (p.10). Aos **pais e encarregados de educação** é dada a possibilidade de **participação na vida do Agrupamento**, (...) através da sua integração nos conselhos de turma e da relação franca com as respetivas associações. Estas estruturas têm, no geral, uma **intervenção muito ativa**, pelo que o seu envolvimento na elaboração do **plano anual de atividades**, através da apresentação e inclusão das suas propostas, é um **aspeto a explorar** no sentido de se valorizarem mais os seus contributos (pp.10-11).
		Critérios de Constituição dos Grupos e das Turmas, de Elaboração de Horários e de Distribuição de Serviço **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Critérios de formação de turmas e horários** (não foi referido) **Trabalho colaborativo e integração de crianças e alunos** (não foi referido) Articulação entre atividades letivas e complemento curricular	As **regras e os princípios** definidos são globalmente cumpridos, verificando-se, no que **respeita aos horários dos alunos**, uma boa **articulação** entre as **atividades letivas** e de **complemento curricular** e a sua adequação aos transportes escolares (p.9).	**Critérios de formação de turmas e horários** (natureza pedagógica) Definição do perfil do diretor de turma **Trabalho colaborativo e integração de crianças e alunos** (não foi referido)	Estão definidos **critérios** de **constituição** dos **grupos** e das **turmas** e de **elaboração dos horários**, prevalecendo os de **natureza pedagógica** que, no geral, visam a qualidade das aprendizagens e o sucesso escolar. O processo de **organização de cada ano letivo** é objeto de um planeamento rigoroso através da **conceção de um plano de trabalho** que congrega o conjunto das decisões tomadas. De entre elas, sobressai, por exemplo, a **definição do perfil do diretor de turma** (p.10).
		Avaliação do Desempenho e Gestão das Competências dos Trabalhadores **(AE)** Competências de Coaching do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Competências do pessoal docente** (não foi referido) **Competências do pessoal não docente** (+) **Ponto Forte** (captação de recursos e corresponsabilização das estruturas de gestão intermédia)	A **gestão dos assistentes técnicos e operacionais** é feita de forma articulada entre a direção e os respetivos responsáveis, **privilegiando-se**, na maioria dos setores, a rotatividade de funções com o objetivo de permitir a **obtenção de conhecimentos diversificados**. São tidas em conta, igualmente, as **competências pessoais e profissionais** dos trabalhadores, bem como as especificidades dos contextos de trabalho, o que garante, regra geral, a **eficácia na realização das tarefas e no desempenho de cargos**. Os **diferentes setores** mostram estar **bem organizados**, os espaços estão **limpos e conservados** (dentro das condições materiais de cada estabelecimento) e as questões de **segurança** são acauteladas (p.9). **PONTO FORTE (AE - IGEC)**: Ação da direção na **captação de recursos e corresponsabilização das estruturas de gestão intermédia**, que se traduz na boa organização do ano letivo (p.11).	**Competências do pessoal docente** (continuidade pedagógica) **Competências do pessoal não docente** (rotatividade de funções)	No caso do **pessoal não docente**, aquele processo é ainda norteado pela **rotatividade de funções** e pela circulação entre escolas do Agrupamento, quando necessário, aspetos importantes no quadro de uma gestão eficaz. Quanto aos **docentes**, prevalece ainda a **continuidade pedagógica**, aplicada também ao desempenho do **cargo de diretor de turma**, valorizando-se, portanto, a estabilidade da relação pedagógica. No **1º ciclo**, onde tem havido uma **maior mobilidade do corpo docente**, nem sempre tem sido possível acautelar este princípio (p.10).
		Promoção do Desenvolvimento Profissional **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Desenvolvimento Profissional/Plano de Formação **(LS)** Desenvolvimento de Outros Líderes **(LS)**	**Formação contínua** (+) **Áreas prioritárias** para o pessoal docente e não docente (+) **Temas em falta** (não foi referido)	Anualmente, é feito o **diagnóstico** das **necessidades de formação**, que se traduz num plano que é levado à prática através de ações da responsabilidade do **centro de formação** da área e outras de natureza interna. Entre estas, assinalam-se as dirigidas aos responsáveis pelas **estruturas intermédias** (no âmbito de coaching, avaliação e monitorização), pelo contributo no **desenvolvimento profissional** de docentes com perfil de liderança (p.9).	**Formação contínua** (+): auscultação dos trabalhadores e replicação de conhecimentos. **Áreas prioritárias** para o pessoal docente e não docente (+) **Temas em falta** (não foi referido)	Existem mecanismos de **auscultação dos trabalhadores** relativamente às **necessidades de formação** e organiza-se o respetivo **plano**. O Agrupamento recorre ao **Centro de Formação XXXXX** para satisfação das suas carências. Têm sido igualmente promovidas **iniciativas internas**, como as realizadas para o **pessoal não docente** em **áreas** do **inglês**, das **tecnologias de informação e comunicação** (TIC) e da **psicologia**. De destacar o **papel** que a **coordenadora técnica** desempenha na **atualização das competências do pessoal** afeto aos serviços administrativos. Também os trabalhadores **docentes** procedem, junto dos seus colegas, à **replicação de conhecimentos adquiridos** em determinadas formações, ainda que **esta prática possa ser generalizada**. A adesão ao **Clube PIDA** é uma iniciativa a sublinhar no âmbito da **formação/sensibilização dos elementos da comunidade** para as questões da perturbação da hiperatividade e do défice de atenção (p.10).
		Eficácia dos Circuitos de Informação e Comunicação Interna e Externa **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Comunicação interna e externa** (+-)	Encontram-se implementados **vários circuitos de comunicação interna e externa** (página do Agrupamento na Internet, correio eletrónico institucional para todos os trabalhadores e de turma, memorandos e notas informativas afixados em placares), com (...) informação sobre os documentos orientadores, as atividades e os projetos desenvolvidos. Estes meios são igualmente utilizados por alguns **professores e alunos** para **troca de materiais pedagógicos à distância**. Os **recursos utilizados**, globalmente **adequados e eficientes**, apresentam, contudo, ainda algumas **limitações**, nomeadamente pela dificuldade em fazer chegar a informação necessária junto de alguns encarregados de educação que não lidam com as tecnologias informativas (p.10).	**Comunicação interna e externa** (+-)	O **correio eletrónico** tem facilitado a circulação da informação no Agrupamento e é amplamente utilizado pelos diferentes elementos da comunidade educativa, incluindo a **diretora**, cujo email é do conhecimento dos diferentes atores, facto que **corrobora o exercício de uma gestão de proximidade** e uma **melhoria gradual da eficácia dos circuitos comunicacionais**, conseguida também pela utilização de **programas informáticos** facilitadores da gestão escolar. A **página web** disponibiliza um conjunto significativo de informação à comunidade, **ainda que se trate de uma área** que possa ser objeto de uma intervenção mais consistente, integrada num quadro mais abrangente de consolidação da imagem do Agrupamento, em particular da escola secundária (p.11).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016			**AE - IGEC**: Resultados - **Muito Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Muito Bom** Liderança e Gestão - Muito **Bom** **AE:** Região: **Norte**; Escolas: **4**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **127**; Alunos: **3186**; Professores: **276**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **82**.		**AE - IGEC**: Resultados - **Suficiente** Prestação do Serviço Educativo - **Suficiente** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Norte**; Escolas: **12**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **63**; Alunos: **1321**; Professores: **136**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **96**; Escola **TEIP**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-M4		**Unidade de Enumeração: RAE-P1 (TEIP)**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
LIDERANÇA E GESTÃO	**Gestão**	Critérios e Práticas de Organização e Afetação dos Recursos **(AE)** Gestão Estratégica dos Recursos: Humanos; Materiais; Financeiros **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Distribuição de serviço** (rigor e critério) **Formação de equipas pedagógicas** (não foi referido)	A **gestão dos recursos humanos** é feita com **rigor e critério**, ajustada às **necessidades educativas** e ao **perfil dos trabalhadores**, tendo em vista um **desempenho eficiente** que corresponda à **satisfação dos atores** envolvidos, (a colocação de um adjunto do diretor na segunda maior escola do Agrupamento e a existência de estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica na Escola Básica XXXXX e na Escola Secundária XXXXX) (p.7).	**Distribuição de serviço** (não foi referido) **Formação de equipas pedagógicas** (não foi referido)	
		Critérios de Constituição dos Grupos e das Turmas, de Elaboração de Horários e de Distribuição de Serviço **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Critérios de formação de turmas e horários** (plano de estudos e desenvolvimento do currículo) **Trabalho colaborativo e integração de crianças e alunos** (não foi referido)	Os **critérios de constituição de grupos**, a elaboração de **horários dos alunos** e a **distribuição de serviço docente** estão vertidos no **plano de estudos e desenvolvimento do currículo**, que é um documento estratégico de gestão que contribui para a qualidade do serviço educativo prestado (p.7).	**Critérios de formação de turmas e horários** (equidade e justiça) **Trabalho colaborativo e integração de crianças e alunos** (não foi referido)	A **constituição de turmas** e a **elaboração dos horários**, constantes dos documentos estruturantes, são apreciadas em **conselho geral** (CG) e merecem o **acordo dos alunos e pais e encarregados de educação**, que consideram haver **equidade e justiça** na sua organização (p.8).
		Avaliação do Desempenho e Gestão das Competências dos Trabalhadores **(AE)** Competências de Coaching do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Competências do pessoal docente** (não foi referido) **Competências do pessoal não docente** (não foi referido)		**Competências do pessoal docente** (não foi referido) **Competências do pessoal não docente** (não foi referido) Afetação e otimização dos recursos humanos	A **gestão dos recursos humanos** revela-se **adequada**, registando-se evidências de **afetação e otimização** segundo **critérios** relacionados com o **perfil profissional e formativo** e com a **disponibilidade dos trabalhadores**, em coerência com os objetivos e prioridades organizacionais (p.8).
		Promoção do Desenvolvimento Profissional **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Desenvolvimento Profissional/Plano de Formação **(LS)** Desenvolvimento de Outros Líderes **(LS)**	**Formação contínua** (+): plano de formação abrangente **Áreas prioritárias** para o pessoal docente e não docente (+) **Temas em falta** (não foi referido)	O Agrupamento dispõe de um **plano de formação abrangente**, (...) destinado aos trabalhadores **docentes e não docentes**, intencionalmente construído para ser executado no biénio 2014- 2015 a 2015-2016. Nele estão identificadas as **áreas de melhoria** a considerar, os **objetivos a alcançar**, as **ações de formação** a realizar e a sua **avaliação** (p.7). Tal plano concorre para a **concretização dos objetivos estratégicos do projeto educativo** e a sua implementação é realizada em estreita colaboração com o Centro de Formação de Associação de Escolas XXXXX, embora também sejam mobilizados **recursos humanos internos** com formação especializada (pp-7-8).	**Formação contínua** (+): plano de formação para as necessidades; microrrede de escolas TEIP **Áreas prioritárias** para o pessoal docente e não docente (não foi referido) **Temas em falta** (não foi referido)	O **plano de formação** do **pessoal docente e não docente** está direcionado para responder às **necessidades diagnosticadas**. Numa lógica de cooperação e na **procura de iniciativas inovadoras** para as **debilidades identificadas**, o Agrupamento integrou uma **microrrede de escolas TEIP**, geograficamente próximas, que partilham práticas e buscam **soluções conjuntas para problemáticas semelhantes.** Com base em recursos internos dos diferentes agrupamentos envolvidos e em colaboração com o Centro de Formação XXXXX têm sido proporcionadas **ações de formação** que **valorizam a prática letiva**, a **supervisão colaborativa** e a **partilha de boas práticas**. Esta é uma **aposta** que tem merecido a adesão de um número significativo de docentes (p.8).
		Eficácia dos Circuitos de Informação e Comunicação Interna e Externa **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Comunicação interna e externa** (+) Desmaterialização documental **Ponto Forte** (eficácia dos circuitos de informação e comunicação)	A informação e a **comunicação interna e externa** circulam com **eficácia**. O **sítio do Agrupamento**, na internet, está **muito bem organizado**, disponibiliza a **informação estruturante** e necessária e constitui-se como um **elo de ligação com a comunidade educativa**. Recorrendo às tecnologias de informação e comunicação (TIC), realiza-se, praticamente, uma completa **desmaterialização documental**, (...) recurso a uma plataforma informática (...) com caixas de **correio eletrónico institucionais de todos os trabalhadores**. O Agrupamento dispõe da **plataforma Moodle** e de **outras aplicações eletrónicas** que garantem o **arquivo e a circulação da informação** (p.8). Os **jornais escolares** existentes constituem-se, também, como **elos de ligação com a comunidade educativa** (p.8). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** A **eficácia dos circuitos de informação e comunicação**, interna e externa, que têm contribuído para o aprofundamento do trabalho entre os diferentes elementos da comunidade educativa (p.9).	**Comunicação interna e externa** (+)	Nos **circuitos de comunicação** privilegiam-se, entre outros, o uso do **correio eletrónico**, a **página do Agrupamento** e a **plataforma digital Office 365**, esta amplamente **utilizada para troca de informação** entre a direção os docentes, não docentes, alunos e encarregados de educação, **prática** que se tem revelado **eficaz** (p.8).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016			**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **5**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **126**; Alunos: **2590**; Professores: **227**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **77**; Escola **TEIP**.		**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **5**; Ensino: **pré-escolar** ao **3º ciclo**; Turmas: **61**; Alunos: **1267**; Professores: **128**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **50**; Escola **TEIP**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-P2 (TEIP)		**Unidade de Enumeração: RAE-P3 (TEIP)**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
LIDERANÇA E GESTÃO	**Gestão**	Critérios e Práticas de Organização e Afetação dos Recursos **(AE)** Gestão Estratégica dos Recursos: Humanos; Materiais; Financeiros **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Distribuição de serviço:** pessoal docente (perfil; experiência; dinamização de projetos; DT); pessoal não docente (competências; adequação à função; preferências; rotatividade) **Formação de equipas pedagógicas** (continuidade das equipas)	A **distribuição de serviço** letivo tem em conta o **perfil** e a **experiência** demonstrados pelos **docentes**, a **dinamização de projetos** e **cargos** e, o mais possível, a **continuidade das equipas pedagógicas**, incluindo os **diretores de turma** (DT), de modo a **permitir o trabalho colaborativo**, nomeadamente na elaboração dos **planos de grupo/turma**, e a facilitar a transmissão da informação sobre o percurso escolar das crianças e dos alunos e a **ligação com as famílias** (p.10). A **distribuição de serviço do pessoal não docente** tem como critérios as **competências dos profissionais** e a **adequação à função**, bem como as suas **preferências**, promovendo-se alguma **rotatividade**, entre as várias escolas do Agrupamento. Esta gestão tem sido **facilitada** pela celebração do **contrato interadministrativo de delegação de competências**. Os **serviços administrativos** funcionam com uma **gestão por áreas**, não estando prevista rotatividade de funções (p.10).	**Distribuição de serviço: pessoal docente** (continuidade pedagógica; relação com a turma; afetação a projetos); **pessoal não docente** (competências; adequação à função; mobilidade entre setores) **Formação de equipas pedagógicas** (não foi referido)	Na **distribuição do serviço docente** prevalecem critérios como a **continuidade pedagógica**, sempre que possível ao longo de um ciclo de estudos, e/ou a **relação estabelecida com a turma**, determinantes, (...) para a atribuição do cargo de diretor de turma. A **afetação** de alguns **docentes** a certos **projetos** ou **funções** advém (...) do **conhecimento** que os mesmos detêm sobre as **áreas em causa**, bem como da **capacidade relacional** para com os diversos interlocutores envolvidos. A **gestão do pessoal não docente** assenta no bom conhecimento das **competências profissionais** dos trabalhadores e na **adequação do perfil individual** às **funções** a desempenhar, registando-se **alguma mobilidade entre setores**, o que assegura o normal decurso do quotidiano em casos de faltas imprevistas (p.10).
		Critérios de Constituição dos Grupos e das Turmas, de Elaboração de Horários e de Distribuição de Serviço **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Critérios de formação de turmas e horários** (não foi referido) **Trabalho colaborativo e integração de crianças e alunos** (não foi referido)		**Critérios de formação de turmas e horários** (natureza pedagógica) **Trabalho colaborativo e integração de crianças e alunos** (não foi referido)	A **constituição dos grupos** e das **turmas** e a **elaboração dos horários** são igualmente regidos por **critérios de natureza pedagógica**, que privilegiam a adequação das **respostas educativas** às **necessidades das crianças e dos alunos** (p.10).
		Avaliação do Desempenho e Gestão das Competências dos Trabalhadores **(AE)** Competências de Coaching do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Competências do pessoal docente** (perfil; experiência; projetos; cargos) **Competências do pessoal não docente** (adequação à função; preferências; rotatividade)	Tem em conta o **perfil** e a **experiência** (...) dos **docentes**, a **dinamização de projetos** e **cargos** e, (...) os **diretores de turma** (...) (p.10). O **pessoal não docente** (...) as **competências** (...) e a **adequação à função**, (...) as suas **preferências**, promovendo-se alguma **rotatividade**, entre as várias escolas do Agrupamento (p.10).	**Competências do pessoal docente** (afetação a projetos, funções e capacidade relacional) **Competências do pessoal não docente** (competências profissionais; adequação às funções; mobilidade entre setores)	A **afetação** de alguns **docentes** a certos **projetos** ou **funções** advém essencialmente do **conhecimento** que os mesmos detêm sobre as **áreas em causa**, bem como da **capacidade relacional** para com os diversos interlocutores envolvidos. A **gestão do pessoal não docente** assenta no bom conhecimento das **competências profissionais** dos trabalhadores e na **adequação do perfil individual** às **funções** a desempenhar, registando-se **alguma mobilidade entre setores**, o que assegura o normal decurso do quotidiano em casos de faltas imprevistas (p.10).
		Promoção do Desenvolvimento Profissional **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Desenvolvimento Profissional/Plano de Formação **(LS)** Desenvolvimento de Outros Líderes **(LS)**	**Formação contínua** (+): plano de formação para as necessidades **Áreas prioritárias** para o pessoal docente (+); pessoal não docente (não foi referido) **Temas em falta** (não foi referido)	O **plano de formação 2015-2017** foi concebido com base no **levantamento das necessidades** (...) da **auscultação dos docentes**, nos departamentos curriculares, dos **assistentes operacionais** e **técnicos**, com a **aplicação de questionários**. As **linhas orientadoras** e **as prioridades de formação** têm em conta o plano plurianual de melhoria 2014-2017 e as **temáticas** propostas visam na sua maior parte o processo de ensino e de aprendizagem (p.10). O **Agrupamento** disponibilizou aos seus **docentes formação**, incluída no plano de **capacitação do plano plurianual de melhoria 2014-2017**, em "Gestão e Resolução de Conflitos/Promover Ambientes de Aprendizagem e Cidadania", "Como Motivar os Alunos!? - Estratégias e Técnicas para uma Intervenção mais Eficaz" e a "Ação de Supervisão Pedagógica". Esta **última** permitiu promover a **implementação da observação da prática letiva entre pares** (pp.10-11).	**Formação contínua** (+): plano de formação anual; várias parcerias (não responde às carências elencadas) **Áreas prioritárias** para o pessoal docente (+); pessoal não docente (não foi referido) **Temas em falta** (não foi referido) **Ponto Forte** (intencionalidade na formação contínua dos docentes)	As solicitações de **formação** do **corpo docente** e **não docente** são recolhidas **anualmente**, tendo sido proporcionadas algumas oportunidades por parte do **Centro de Formação de Escolas** XXXXX, do **Centro de Formação** XXXXX, da **Universidade Católica** e da **Casa do Professor**, entre **outras**, que, mesmo assim, **não permitem dar resposta cabal às carências elencadas**. No último triénio, as **ações realizadas** internamente no domínio das **lideranças intermédias**, **gestão da sala de aula**, **diferenciação pedagógica**, **indisciplina**, **necessidades educativas especiais**, **educação intercultural** e **metas curriculares** de português, entre outras (p.10). O **plano de formação**, (...) contempla **ações** a concretizar com **recursos internos** e através das **parcerias estabelecidas**, no âmbito da saúde, da robótica, da plataforma moodle e das perturbações do desenvolvimento, entre outras temáticas. Destaca-se, um **encontro** promovido no final do ano letivo para a **partilha de boas práticas** e de documentos entre docentes, designadamente sobre a metodologia de trabalho em grupos ninho, importante na estratégia motivacional entre pares e na disseminação do conhecimento em contexto de trabalho (p.10). **PONTO FORTE (AE - IGEC): Intencionalidade na formação contínua dos docentes**, desenvolvida internamente, centrada no processo de ensino e de aprendizagem e na gestão da sala de aula, e orientada para a melhoria na prestação do serviço educativo (p.11).
		Eficácia dos Circuitos de Informação e Comunicação Interna e Externa **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Comunicação interna e externa** (+)	Os **circuitos de informação e comunicação interna e externa** mostram-se **globalmente eficazes**, com a utilização do **correio eletrónico**, do **livro de ponto digital**, das **plataformas Moodle** e **INOVAR Alunos**, e de software de gestão **SIGE 3**, que permitem registos da organização administrativa e pedagógica. Destaca-se a **publicação**, desde março de 2014, da **Newsletter**, devidamente divulgada a toda a comunidade educativa e disponível na página do Agrupamento na internet. Contudo, a comunicação das opções de gestão, de forma a facilitar a adesão às mudanças do funcionamento organizacional, em particular ao **pessoal docente** e **não docente** da Escola Básica XXXXX, carece de maior eficácia (p.11).	**Comunicação interna e externa** (+)	O **correio eletrónico**, a **página web** do Agrupamento e o **blogue AVIN – Avaliação Interna**, a publicação do **Boletim Escolar TEIP** XXXXX e a elaboração do **dossiê/caderneta digital**, constituem-se como meios eficazes tanto na **divulgação de informação à comunidade educativa**, como na **circulação** célere da **documentação pedagógica** (p.10).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016				**AE - IGEC**: Resultados - **Muito Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Muito Bom** Liderança e Gestão - **Muito Bom**	
			AE: Região: **Sul**; Escolas: **9**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **126**; Alunos: **3091**; Professores: **242**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **81**.	**AE:** Região: **Norte**; Escolas: **10**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **150**; Alunos: **3453**; Professores: **319**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **126**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-EC	**Unidade de Enumeração: RAE-M1**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
LIDERANÇA E GESTÃO	**Autoavaliação e Melhoria**	Coerência entre a Autoavaliação e a Ação para a Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	Agrupamento **tem vindo a fazer avanços relevantes** que sustentam o respetivo diagnóstico, com a intenção de concertar **ações de melhoria**, não apenas ao nível informal ou pontual. Contudo, a **complexidade destas práticas** não tem tido o impacto necessário da autorregulação organizacional. Estas ainda não integram suficientemente a **auscultação dos alunos** em relação aos processos de ensino e de aprendizagem e não têm sido, de uma forma geral, conducentes à tomada de decisões e à implementação de ações, devidamente monitorizadas, que melhorem as práticas letivas e o sucesso escolar (p.11).	**Ações de melhoria** (-) **Auscultação dos alunos** no processo de ensino e aprendizagem (não foi referido) **Área de Melhoria** (autoavaliação com reduzida participação)	É evidente a determinação dos responsáveis escolares em **prosseguir** uma **reflexão consistente** sobre a **realidade escolar**. Contudo, **não está garantida** a existência de um procedimento global e sistemático de autoavaliação, que propicie a construção de planos de melhoria mais abrangentes e sustentados (p.8). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** O **alargamento** do âmbito **do processo de autoavaliação**, que propicie a construção de planos de melhoria mais abrangentes e sustentados com impacto no planeamento, na organização e nas práticas profissionais (p.9).
		Utilização dos Resultados da Avaliação Externa na Elaboração dos Planos de Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	A constituição do Agrupamento relançou as dinâmicas necessárias à edificação organizacional. O **projeto de intervenção da diretora**, o **conhecimento** e a **experiência prévia dos profissionais**, a **auscultação**(...) da **comunidade escolar** e os **relatórios das anteriores avaliações externas** foram contributos relevantes para a elaboração do projeto educativo (p.10). **Foi superado** o **ponto fraco** que referia numa das anteriores avaliações externas o "Processo de autoavaliação muito incipiente enquanto promotor de desenvolvimento numa perspetiva estratégica, focada e progressiva", mas **não foi cabalmente superado** o que assinalava "A inexistência de práticas de autoavaliação efetivas, indutoras de planos de melhoria de forma a assegurar um progresso sustentado" (p.11). Em **2013-2014** a equipa dos resultados escolares (...) e a indisciplina. Em **2014-2015** a equipa do serviço educativo, liderança e gestão (...). Em **2015-2016**, a equipa de análise e reflexão dos dados do AE (...). Este percurso de aprendizagem tem desencadeado alguma reflexão, face aos dados e às informações recolhidas (p.10).	**Processo de autoavaliação** (+-) **Práticas de autoavaliação efetivas** (+-) **Reflexo da avaliação externa no processo de autoavaliação** (+-)	No **ciclo avaliativo anterior**, foi identificado como **ponto fraco** a existência de um processo de autoavaliação com reduzida participação e abrangência (p.8). Para ultrapassar a referida debilidade, o Agrupamento tem orientado, crescentemente, a sua atuação para **práticas de avaliação interna**.
		Envolvimento e Participação da Comunidade Educativa na Autoavaliação **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	O projeto de intervenção da diretora, o conhecimento e a experiência prévia dos profissionais, a **auscultação de alguns elementos da comunidade escolar** e os relatórios das anteriores avaliações externas foram contributos relevantes para a **elaboração do projeto educativo**. O debate e as negociações, alargados aos diferentes órgãos e estruturas, marcaram todo o processo, mantendo-se como prioridade para **conferir coerência e coesão à ação conjunta** (p.10).	**Participação da comunidade educativa** (+)	Para coordenar este trabalho, foi **constituída** uma **equipa representativa da comunidade educativa**, que integra trabalhadores **docentes e não docentes, alunos e pais/encarregados de educação**. Esta equipa, para além de elementos mais recentes, mantém na sua constituição **elementos de anteriores equipas de autoavaliação**, que se revelam cruciais na dinâmica implementada, pela sua capacidade interventiva, pela experiência adquirida e pela sua participação no **Projeto de Avaliação em Rede** (p.8).
		Continuidade e abrangência da Autoavaliação **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)**	Em **2013-2014** a **equipa dos resultados escolares** ficou responsável por analisar a informação contida em atas e por recolher e tratar dados sobre o **sucesso interno e externo** e sobre a **indisciplina**. Em **2014-2015** a **equipa do serviço educativo, liderança e gestão** procedeu à **inquirição da comunidade,** através de questionários on-line, e **realizou um estudo** baseado em entrevistas aos coordenadores dos departamentos curriculares para encetar o trabalho sobre a **articulação curricular**. Em **2015-2016**, a equipa de **análise e reflexão dos dados do AE** iniciou o cruzamento da informação recolhida nas **outras equipas**, das **reflexões dos grupos** de recrutamento e do **balanço final do plano anual de atividades** e dos **projetos**, a fim de elaborar o **relatório de autoavaliação**. Este percurso de aprendizagem tem desencadeado alguma reflexão, face aos dados e às informações recolhidas (p.10).	**Processo de autoavaliação** (prática regular de monitorização) (+) **Reflexo sobre os dados** (+)	O Agrupamento tem **uma prática consistente** e **regular de monitorização dos resultados escolares**, comparando-os com os referentes internos, aprovados pelo conselho pedagógico, e nacionais. Este ano letivo, a **equipa de autoavaliação incluiu**, no seu plano de ação, a **análise do comportamento e disciplina dos alunos** (p.8).
		Impacto da Autoavaliação no Planeamento, na Organização e nas Práticas Profissionais **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	As **práticas de autoavaliação** do anterior agrupamento e da escola secundária também constituíram um **ponto de partida** para a conceção de um **projeto adequado à nova realidade**. O mesmo foi concebido para um **desenvolvimento faseado**, coordenado por **diferentes equipas** que, progressivamente, foram alargando o âmbito dos dados recolhidos e assegurando a **representação de todos os níveis de educação e de ensino** e da **comunidade educativa** (p.10). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** O impacto das práticas de autoavaliação na autorregulação organizacional, em consequência da auscultação dos alunos em relação aos processos de ensino e de aprendizagem e da reflexão sobre a eficácia das práticas letivas, mais sistemáticas e consistentes, com vista à implementação de ações, devidamente monitorizadas, que melhorem o sucesso escolar (p.12).	**Projeto de autoavaliação** (+-) **Pontos fracos** (não foram inteiramente ultrapassados)	**Não está garantida** a existência de um **procedimento global e sistemático de autoavaliação**, (...) com impacto no planeamento, na organização e nas práticas profissionais (p.8). Apesar de o trabalho já realizado e de estar assegurado o princípio da representatividade na equipa de autoavaliação, **não foram inteiramente ultrapassados os pontos fracos** identificados no anterior ciclo de avaliação externa (p.8).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016			**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Muito Bom** **AE:** Região: **Centro**; Escolas: **12**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **111**; Alunos: **2463**; Professores: **219**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **85**; Escola **TEIP**.		**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **3**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **81**; Alunos: **2030**; Professores: **196**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **63**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-M2 (TEIP)		**Unidade de Enumeração: RAE-M3**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
LIDERANÇA E GESTÃO	**Autoavaliação e Melhoria**	Coerência entre a Autoavaliação e a Ação para a Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Ações de melhoria** (não foi referido) Análise trimestral do sucesso escolar (+) **Auscultação dos alunos** no processo de ensino e aprendizagem (não foi referido)	O Agrupamento faz a **análise trimestral do sucesso escolar**, com base em **inúmeros indicadores**, informação que é organizada por uma **equipa específica** e **analisada pelos órgãos e estruturas pedagógicas** e tida em conta na tomada de decisão (p.10).	**Ações de melhoria (-)** Aplicação de questionários em dois momentos distintos Elaboração de um relatório de autoavaliação (2013-2015) **Auscultação dos alunos** no processo de ensino e aprendizagem (não foi referido)	A ação desenvolvida teve por base o **modelo CAF** (Common Assessment Framework) e materializou-se na **elaboração do relatório de autoavaliação 2013-2015**, documento minucioso que evidencia um grande investimento por parte da equipa. Esta situação assume particular relevância por não ter existido qualquer **processo formativo dos seus elementos**, numa área com bastantes especificidades, o que **condicionou**, de algum modo, a concretização deste trabalho. Na verdade, o **documento espelha** o **tratamento de informação** resultante da **aplicação de questionários** em **dois momentos distintos** (2013 e 2015), sem que tenha existido um **relatório intermédio**, referente ao primeiro, nem a **implementação de ações de melhoria** decorrentes desse diagnóstico organizacional (p.11).
		Utilização dos Resultados da Avaliação Externa na Elaboração dos Planos de Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Processo de autoavaliação** (+) Programa TEIP (relatórios semestrais) **Práticas de autoavaliação efetivas** (+) **Reflexo da avaliação externa no processo de autoavaliação** (+-)	No início do **ano letivo de 2014-2015**, por iniciativa da direção, foi constituída uma **equipa de docentes**, designada de **autoavaliação do Agrupamento**, que definiu múltiplos referentes para análise, segundo o **quadro de referência da avaliação externa** de escolas (p.10). **Semestralmente**, no âmbito do **programa TEIP**, é elaborado um **relatório** onde se procede também à **análise sistemática dos resultados escolares**, por comparação com anos anteriores, é avaliada a qualidade do sucesso, feito o **balanço** dos casos de **abandono escolar** e de indisciplina e **monitorizada**, genericamente, a implementação das medidas definidas no plano de melhoria. O relatório de **março de 2016** evidencia, em particular, a importância do acompanhamento dos alunos pelo **GAAF** e das medidas de apoio às aprendizagens (p.10).	**Processo de autoavaliação**: Plano de melhoria (+) **Práticas de autoavaliação efetivas** (+) **Reflexo da avaliação externa no processo de autoavaliação** (+)	A área da **autoavaliação** foi apontada como uma das debilidades nas duas anteriores avaliações externas (p.11). O **plano de melhoria** elaborado prevê já **objetivos** em áreas fundamentais como a **sequencialidade vertical e horizontal**, o **reforço das lideranças intermédias** e a **melhoria do sucesso educativo**, entre outras, aspetos que dão consistência, aliás, à presente avaliação externa. Aquando da sua **divulgação e aprovação**, poderá ser ponderada uma **nova priorização das ações previstas**, bem como a **definição da calendarização** respeitante a cada uma delas, dos **responsáveis pela sua implementação** e dos **mecanismos de monitorização** de modo a obter-se uma **maior eficácia do trabalho a realizar** (p.11).
		Envolvimento e Participação da Comunidade Educativa na Autoavaliação **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Participação da comunidade educativa** (+-)	Foram **recolhidos dados sobre os resultados académicos** e, através de **questionários de satisfação**, análise de atas e outros documentos, obtiveram-se **elementos que a equipa de autoavaliação** resumiu num **relatório** (de junho de 2015), onde identifica, para os campos analisados, pontos fortes, pontos fracos e aspetos a melhorar (p.10).	**Participação da comunidade educativa** (+)	Desde a constituição do Agrupamento, foram então **criadas novas dinâmicas** que se traduziram num intenso trabalho e que **demonstram progressos, neste campo**. A **atual equipa de autoavaliação** integra **representantes da comunidade educativa**: trabalhadores **docentes** e **não docentes**, **alunos** e **pais e encarregados de educação**, aspeto positivo a sublinhar, a par da estabilidade da sua composição, nomeadamente ao nível da respetiva coordenação. A **aplicação de questionários** foi igualmente uma etapa que contou com a **participação generalizada da comunidade** (p.11).
		Continuidade e abrangência da Autoavaliação **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)**	**Processo de autoavaliação** (+) **Reflexão sobre os dados** (ações de melhoria)	Os procedimentos de **avaliação interna** desencadeados mostram que o Agrupamento tem capacidade em **identificar os seus pontos fracos** e delinear as correspondentes **ações de melhoria** (presentes no plano plurianual de melhoria) (p.10).	**Processo de autoavaliação (+-)** **Reflexão sobre os dados** (desafio no desenvolvimento do processo de autoavaliação)	A **articulação da informação** obtida pela **aplicação dos questionários** com a **sistematização de indicadores** de **desempenho** do **Agrupamento**, em múltiplos campos, como assinalado no relatório (autoavaliação do CAF), depois de aperfeiçoados/alargados os mecanismos de recolha, organização e divulgação, e com a própria análise de documentos constitui também um **desafio** importante para o desenvolvimento de um processo de autoavaliação mais fiável e sustentado, capaz de apoiar a tomada de decisões (p.11).
		Impacto da Autoavaliação no Planeamento, na Organização e nas Práticas Profissionais **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Projeto de autoavaliação** (+-) **Área de Melhoria** (consolidaçãoa da autoavaliação)	A **falta** de uma **articulação clara entre todos os processos** (que permitisse nomeadamente rentabilizar os esforços) e **alguma indefinição** quanto aos passos a seguir no futuro mostram que a **autoavaliação**, enquanto instrumento de gestão do progresso e melhoria do Agrupamento, constitui um desafio a prosseguir e aprofundar (p.10). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC): Consolidação da autoavaliação**, integrando de forma articulada as diferentes práticas de avaliação interna, enquanto instrumento de gestão do progresso e melhoria (p.11).	**Projeto de autoavaliação (+-)** **Área de Melhoria** (aperfeiçoamento do projeto de autoavaliação)	A ação desenvolvida teve por base o **modelo CAF** (...) (p.11). A **avaliação do projeto educativo** e do **plano anual de atividades** assume-se do como um **repto necessário** para a **criação de uma cultura de melhoria contínua** que contribua eficazmente para a **qualidade das aprendizagens** e dos **resultados das crianças e alunos**, em particular, e para o progresso do Agrupamento, no geral. A **experiência adquirida** com o trabalho já realizado e a integração recente de novos elementos na equipa, com conhecimentos de práticas de outros estabelecimentos de ensino, alguns inclusivamente com formação específica na área, **perspetivam** um desenvolvimento mais sustentado da autoavaliação (p.11-12). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC)**: No **aperfeiçoamento do projeto de autoavaliação** e na instauração de uma **cultura de monitorização e de melhoria contínua**, focalizados no ensino e na aprendizagem, que permitam a evolução dos resultados e o progresso sustentado do Agrupamento (p.13).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016			**AE - IGEC**: Resultados - **Muito Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Muito Bom** Liderança e Gestão - Muito **Bom** **AE:** Região: **Norte**; Escolas: **4**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **127**; Alunos: **3186**; Professores: **276**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **82**.		**AE - IGEC**: Resultados - **Suficiente** Prestação do Serviço Educativo - **Suficiente** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Norte**; Escolas: **12**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **63**; Alunos: **1321**; Professores: **136**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **96**; Escola **TEIP**.	
			Unidade de Enumeração: RAE-M4		**Unidade de Enumeração: RAE-P1 (TEIP)**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
LIDERANÇA E GESTÃO	**Autoavaliação e Melhoria**	Coerência entre a Autoavaliação e a Ação para a Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Ações de melhoria** (+) Sucesso educativo e análise dos resultados escolares **Auscultação dos alunos** no processo de ensino e aprendizagem (não foi referido) **Área de Melhoria** (auscultação e participação dos alunos)	Foram produzidos **planos de ação**, cujas áreas de melhoria foram tidas em consideração na construção do **atual projeto educativo** (p.8). Na (...) **parceria** com a uma **instituição de ensino superior** (...) este processo, foi incorporado o **Programa de Apoio à Avaliação do Sucesso Académico**, **área prioritária** eleita pela equipa de autoavaliação, o que tem permitido uma **sistemática** e **aprofundada análise dos resultados escolares**, envolvendo as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica. Estas análises **contribuem** para a **implementação de ações consequentes de melhoria** (p.8). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** A **auscultação e participação dos alunos** na discussão de questões relacionadas com a vida escolar, assim como na apresentação de sugestões de melhoria e na dinamização de atividades, com vista à promoção da cidadania responsável (p.9).	**Ações de melhoria (+-)** Priorização de áreas críticas **Auscultação dos alunos** no processo de ensino e aprendizagem (não foi referido)	Existe o **propósito** de, em função do diagnóstico realizado, **dar resposta aos problemas detetados**, responder aos objetivos estabelecidos no projeto educativo e operacionalizar as prioridades definidas, tendo sido concebidas e implementadas, para o efeito, **ações de melhoria** (p.9). Presentemente, e em consequência das **fragilidades diagnosticadas,** a equipa tem **priorizado algumas áreas críticas**, (...) os apoios educativos, com a intencionalidade de **avaliar** a sua **eficácia nas aprendizagens e resultados escolares**. Por ser recente esta intenção, **ainda não há dados que permitam inferir conclusões** (p.9). No entanto, estas afiguram-se ainda limitadas, não estando por isso garantida a existência de um **procedimento global e sistemático de autoavaliação** que propicie a construção de planos de melhoria mais abrangentes e sustentados, focados nas fragilidades identificadas e devidamente monitorizados, com impacto no planeamento, na organização e nas práticas profissionais (p.9).
		Utilização dos Resultados da Avaliação Externa na Elaboração dos Planos de Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Processo de autoavaliação**: resultados académicos e PAA (+) **Práticas de autoavaliação efetivas** (+)	O Agrupamento **teve em consideração** as recomendações (...) nos **relatórios do primeiro ciclo de avaliação externa**, produzidos em **2011**, **ultrapassando** as dificuldades identificadas e consolidando as boas práticas já existentes (p.8). Nas diferentes estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica e dos órgãos de direção, administração e gestão há **práticas consistentes de autoavaliação**, em particular no âmbito dos **resultados académicos** e do **plano anual de atividades** (PAA). A avaliar pelas dinâmicas já existentes, pelos documentos estruturantes já produzidos e pela qualidade dos recursos humanos que possui, estão reunidas as **condições** para que o **processo de autoavaliação se consolide** e reverta para a melhoria da qualidade do serviço educativo (p.8).	**Processo de autoavaliação**: relatórios do GEMA dos resultados escolares e estudo comparativo (+) **Práticas de autoavaliação efetivas** (não foi referido) **Reflexo da avaliação externa no processo de autoavaliação** (não foi referido)	O trabalho desenvolvido pelo **Gabinete de Estudos, Monitorização e Avaliação** (GEMA) tem consistido na **elaboração de relatórios** sobre os **resultados escolares dos alunos por disciplina, turma e ano** de escolaridade. No ano letivo **2014-2015**, o **relatório final incluía**, também, um **estudo comparativo** entre os **resultados** da avaliação externa e interna (p.9).
		Envolvimento e Participação da Comunidade Educativa na Autoavaliação **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Participação da comunidade educativa** (-)	A **equipa de autoavaliação não envolve** de forma sistemática a **comunidade educativa**, o que pode ajudar a explicar o facto de o processo em curso não ter ainda o efeito desejado na vida do Agrupamento (p.8).	**Participação da comunidade educativa** (+)	Procedeu, (...) à aplicação de **questionários de satisfação** aos elementos da **comunidade escolar**, bem como à **recolha e análise dos relatórios** e **atas** das **estruturas intermédias**. Um dos objetivos deste procedimento consistiu em **fazer o diagnóstico** dos **pontos fracos e fortes**, proporcionando, não só a **reformulação do projeto educativo**, como a **definição de áreas prioritárias de intervenção** e indicações de melhoria para o projeto TEIP (p.9).
		Continuidade e abrangência da Autoavaliação **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)**	**Processo de autoavaliação** (+-) **Reflexão sobre os dados** (desafio no desenvolvimento do processo de autoavaliação)	A **planificação** do dispositivo de **avaliação interna**, o **trabalho projetado** e a **qualidade** do que já se realizou **deixam antever** a sua importância no **apoio à gestão** e na **melhoria contínua da prestação de serviço educativo** (p.8).	**Processo de autoavaliação** (+-) **Reflexão sobre os dados** (ações para superar) **Área de Melhoria** (monitorização das medidas de promoção do sucesso escolar)	Os **dados** apresentados no **relatório** (GEMA), sob propostas de **ações para superar** as dificuldades diagnosticadas, são do conhecimento dos órgãos e estruturas de coordenação educativa e de supervisão pedagógica que as apreciam e refletem na **tomada de decisões pedagógicas e organizacionais**, nomeadamente a nível das **estratégias e atividades a desenvolver**. Todavia, não são, ainda, evidentes impactos generalizados na qualidade das aprendizagens e no sucesso académico dos alunos (p.9). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** A **monitorização das medidas de promoção do sucesso escolar**, de forma a conhecer o seu impacto na qualidade das aprendizagens garantindo um percurso educativo que contrarie o insucesso dos alunos (p.10).
		Impacto da Autoavaliação no Planeamento, na Organização e nas Práticas Profissionais **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Projeto de autoavaliação:** resultados académico e PAA (+); pré-escolar (-) **Área de Melhoria** (consolidação de um processo de autoavaliação)	O Agrupamento, através de uma **parceria** com a uma **instituição de ensino superior**, aderiu ao **projeto de apoio à autoavaliação de escolas**, o que contribuiu para a construção de **indicadores mensuráveis** (p.8). (...) Há práticas consistentes de autoavaliação, em particular no âmbito dos **resultados académicos** e do **plano anual de atividades** (PAA). A **monitorização** da evolução dos **progressos das crianças da educação pré-escolar**, embora se realize no departamento curricular, não foi incorporada pelo processo de autoavaliação (p.8). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** A **consolidação de um processo de autoavaliação** aberto à participação dos diferentes setores da comunidade educativa, da qual resulte a melhoria da qualidade do serviço educativo (p.9).	**Projeto de autoavaliação:** GEMA (+) **Área de Melhoria** (consolidação do processo de autoavaliação)	O Agrupamento tem desenvolvido **práticas de autoavaliação** realizadas pelo **Gabinete de Estudos, Monitorização e Avaliação** (GEMA). Este gabinete foi constituído no presente ano letivo e resultou da **fusão de duas equipas** existentes anteriormente: o **Gabinete de Estudos e Avaliação** e a **Equipa de Monitorização**, a quem competia, respetivamente, a responsabilidade pela **autoavaliação do Agrupamento** e pela **monitorização dos processos educativos** (p.8). (...) Salienta-se a necessidade de **continuar a aprofundar o processo de autoavaliação**, assumindo-o como instrumento estratégico para o aumento da qualidade do ensino e das aprendizagens com reflexos na melhoria dos resultados escolares, contribuindo, dessa forma, para a superação da fragilidade identificada no anterior ciclo de avaliação externa (p.9). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** A **consolidação do processo de autoavaliação** que propicie a construção de planos de melhoria abrangentes e sustentados, com impacto no planeamento, na organização e nas práticas profissionais (p.10).

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016			**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **5**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **126**; Alunos: **2590**; Professores: **227**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **77**; Escola **TEIP**. **Unidade de Enumeração: RAE-P2 (TEIP)**		**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **5**; Ensino: **pré-escolar** ao **3º ciclo**; Turmas: **61**; Alunos: **1267**; Professores: **128**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **50**; Escola **TEIP**. **Unidade de Enumeração: RAE-P3 (TEIP)**	
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Contexto**
LIDERANÇA E GESTÃO	**Autoavaliação e Melhoria**	Coerência entre a Autoavaliação e a Ação para a Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Ações de melhoria** (+) Monitorização dos resultados e do diagnóstico **Auscultação dos alunos** no processo de ensino e aprendizagem (não foi referido) **Ponto Forte** (observatório de qualidade)	O trabalho de **monitorização dos resultados e de diagnóstico**, através da **elaboração trimestral de relatórios** e respetiva divulgação à comunidade, realizado pelo **Observatório da Qualidade**, tem possibilitado a sistematização de **dados úteis** ao desenvolvimento organizacional e à **promoção da autorregulação e da melhoria**. Têm sido efetuadas (...) **comparações** utilizando como referencial as médias nacionais, que mostram alguma melhoria do desempenho do Agrupamento (p.11). **PONTO FORTE (AE - IGEC):** Diagnóstico organizacional e **monitorização dos resultados educativos** e respetiva divulgação à comunidade realizado pelo **Observatório da Qualidade**, que tem possibilitado a sistematização de dados úteis para a promoção da autorregulação e da melhoria (p.12).	**Ações de melhoria** (+) Práticas de autorregulação e de melhoria **Auscultação dos alunos** no processo de ensino e aprendizagem (não foi referido)	O Agrupamento deu seguimento, após a avaliação externa de 2010, às suas **práticas de autorregulação** e de **melhoria**. São, também, utilizados, com regularidade, **inquéritos de satisfação** aplicados aos elementos da comunidade escolar, designados **barómetros de opinião** (p.10).
		Utilização dos Resultados da Avaliação Externa na Elaboração dos Planos de Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Processo de autoavaliação** (+) **Práticas de autoavaliação efetivas** (reflexões sistemáticas; propostas de melhoria) **Reflexo da avaliação externa no processo de autoavaliação** (+)	A **autoavaliação** tem sido um **processo desenvolvido** pelos **diferentes profissionais**, desde a constituição do Agrupamento, realizada nas reuniões dos diferentes órgãos e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, com **reflexões sistemáticas** sobre os **resultados escolares** e a apresentação de **propostas de melhoria** (p.11). **Foi superado** o **ponto fraco** referido numa das avaliações externas anteriores: "O processo de autoavaliação, em fase inicial, não configura uma estratégia de gestão nem um instrumento de melhoria global da organização" (p.11).	**Processo de autoavaliação** (+) **Práticas de autoavaliação efetivas** (várias fontes de informação) **Reflexo da avaliação externa no processo de autoavaliação** (+-) **Ponto Fraco** (**melhorias**)	O Agrupamento deu seguimento, após a avaliação externa de 2010, às suas **práticas de autorregulação** e de **melhoria**. A **equipa de autoavaliação** elaborou orientações e instrumentos e aferiu procedimentos, tendo como quadro de referência (...) os **domínios** dos resultados académicos, da prestação do serviço educativo e da liderança e autoavaliação. As **fontes de informação** são **várias**, incluindo, (...) **dados estatísticos** de **resultados escolares**, **atas** das estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica e **relatórios** das equipas dos projetos em curso (p.10). Apesar de se verificarem melhorias, o **ponto fraco** identificado na anterior avaliação externa "A não integração de outros elementos da comunidade educativa, para além dos docentes, na equipa de autoavaliação e a falta de um processo sistemático e global de autoconhecimento, que permita uma evolução sustentada do Agrupamento" **continua a merecer investimento** (p.11).
		Envolvimento e Participação da Comunidade Educativa na Autoavaliação **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Participação da comunidade educativa** (não foi referido)		**Participação da comunidade educativa** (inquéritos de satisfação)	São utilizados, com regularidade (nas suas práticas de autorregulação e de melhoria), **inquéritos de satisfação** aplicados aos elementos da comunidade escolar, designados **barómetros de opinião** (p.10).
		Continuidade e abrangência da Autoavaliação **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)**	**Processo de autoavaliação** (+-) **Reflexão sobre os dados** (definição de indicadores de desempenho) **Ponto Fraco** (**superado parcialmente**)	O Agrupamento tem vindo a adquirir experiência e conhecimento com a **autoavaliação** desenvolvida, que tem incluído a **produção** de um número elevado de **indicadores de desempenho**. Contudo, importa que estes sejam utilizados, de uma forma generalizada, para a **elaboração de planos de ação** que incidam no **processo de ensino e de aprendizagem** e permitam a respetiva **monitorização e avaliação final**, constituindo-se ciclos contínuos de melhoria. Urge tomar decisões que possibilitem alterar as ações em desenvolvimento, designadamente as do **Apoio à melhoria das aprendizagens** (plano plurianual de melhoria 2014-2017). Foi **superado parcialmente** o **ponto fraco** referido numa das avaliações externas anteriores: "Inexistência de um processo de autoavaliação que abranja as diversas áreas e que permita, de forma sustentada, estabelecer planos de ação para a melhoria" (p.11).	**Processo de autoavaliação** (+-) **Reflexão sobre os dados** (vários dados)	Os **relatórios de autoavaliação** produzidos **resumem-se**, sobretudo nos domínios da **prestação do serviço educativo** e da **liderança** e **autoavaliação**, à descrição sumária dos dados constantes das fontes de informação, **não dando visibilidade** aos indicadores recolhidos e critérios de sucesso alcançados nem à sua utilidade na apreciação da evolução do Agrupamento. **Esta situação limita a formulação de juízos de valor** sobre a qualidade do trabalho desenvolvido e consequentemente dificulta uma maior acuidade na tomada de decisões para o ciclo seguinte (p.11). O **processo de autoavaliação** indicia **estar no bom caminho, é mais abrangente, participado, sistemático e consistente**.
		Impacto da Autoavaliação no Planeamento, na Organização e nas Práticas Profissionais **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Projeto de autoavaliação:** Observatório da qualidade (+-)	Reconhece-se que a **motivação** e o **empenho** do **Observatório da Qualidade** e o acompanhamento do conselho geral e dos órgãos e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, conjugados com a participação de toda a comunidade educativa, **permitem** a **implementação** de uma **política de autoavaliação** que incida nos processos de ensino e de aprendizagem, a fim de **promover ciclos de autoavaliação regulares** com impacto nos resultados escolares (p.11).	**Projeto de autoavaliação** (+-) Equipa de autoavaliação (vários dados) **Área de Melhoria** (consolidação do processo de autoavaliação)	A equipa de autoavaliação, com o **objetivo** de recolher **dados úteis e pertinentes** e de **monitorizá-los** de forma sistemática, **criou mapas**, em folha de cálculo, anexos às atas, para coletar, uniformemente, valores de, entre outros, **resultados académicos, absentismo, indisciplina**, propostas para os **quadros de mérito** e **contactos com os pais** e encarregados de educação, bem como informação sobre as **práticas contratualizadas** nos grupos de recrutamento, relativas a estratégias de ensino (p.11). **ÁREA DE MELHORIA (AE - IGEC):** Consolidação do processo de autoavaliação de forma a atingir-se a sustentabilidade do progresso do Agrupamento (p.12).

Fonte: Própria

Apêndice E – Matriz comparativa das unidades de registo dos agrupamentos de escolas em estudo

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016			**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **9**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **126**; Alunos: **3091**; Professores: **242**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **81**. **Unidade de Enumeração: RAE-EC**	**AE - IGEC**: Resultados - **Muito Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Muito Bom** Liderança e Gestão - **Muito Bom** **AE:** Região: **Norte**; Escolas: **10**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **150**; Alunos: **3453**; Professores: **319**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **126**. **Unidade de Enumeração: RAE-M1**	**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Muito Bom** **AE:** Região: **Centro**; Escolas: **12**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **111**; Alunos: **2463**; Professores: **219**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **85**; Escola **TEIP** **Unidade de Enumeração: RAE-M2 (TEIP)**	**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **3**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **81**; Alunos: **2030**; Professores: **196**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **63**. **Unidade de Enumeração: RAE-M3**
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**
RESULTADOS	**Resultados Académicos**	Evolução dos Resultados Internos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Taxas de conclusão (2013/2014)**: básico (+); secundário (=) **Taxas de sucesso** (2012-2013 a 2014-2015): Básico e secundário regular (+); secundário profissional (-); PCA e CEF (+); vocacional (-)	**Taxas de conclusão**: 6º e 12º (+); 5º e 8º (+-); 9º e secundário profissional (-) **Taxas de sucesso**: 3º ciclo e sec. profissional (-); básico e secundário regular (+)	**Taxas de conclusão**: 6º e 12º (+); 9º (=); 4º (-) **Taxas de sucesso**: 1º ciclo (+); 4º (-) restantes anos (+-) (tendência de agravamento nos três ciclos do básico)	**Taxas de conclusão**: 1º ciclo (=); 2º ciclo (+-); 3º ciclo (+-); secundário (-); cursos profissionais (entre <50% e 77,8%) (-) **Taxas de sucesso**: 1º ciclo (+); 2º ciclo (=); 3º ciclo (+); secundário (-)
		Evolução dos Resultados Externos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Resultados exames nacionais (2013/2014) Português**: 1º ciclo (=); outros ciclos (-), **Matemática**: 1º ciclo (=); outros ciclos (-) e **História**: secundário (+)	**Resultados exames nacionais (2013/2014) Português**: 4º, 6º, 9º e 12º (+); **Matemática**: 6º e 12º (+); 9º (-) **História A**: 12º (+)	**Resultados exames nacionais (2013/2014) Português**: 6º e 12º (=); 4º e 9º (-) **Matemática**: 4º, 6º, 9º e 12º (-); **História A**: secundário (-)	**Resultados exames nacionais (2013/2014) Português**: 1º ciclo (-); 2º ciclo (=); 3º ciclo (+); secundário (-) **Matemática**: 1º ciclo (+); 2º ciclo (=); 3º ciclo (+); secundário (-) **História A**: secundário (não foi referido)
		Qualidade do Sucesso **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor**(LS)**	**Diferenciação Pedagógica** Pré-escolar (+) **Implementação de medidas de promoção do sucesso** (+) **Análise dos resultados escolares** (CP) **Ponto Fraco (parcialmente superado)** **Ponto Forte** (o trabalho realizado na educação pré-escolar) **Área de Melhoria** (generalização das práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula)	**Diferenciação Pedagógica:** pré-escolar (+) **Implementação de medidas de promoção do sucesso** (não foi referido) **Análise dos resultados escolares** (monitorização)	**Diferenciação Pedagógica** Pré-escolar (+) outros níveis (não foi referido) **Implementação de medidas de promoção do sucesso** (não foi referido) **Análise dos resultados escolares** (departamentos curriculares e órgãos de direção)	**Diferenciação Pedagógica** (não foi referido) **Implementação de medidas de promoção do sucesso** (apoio ao estudo; reforço curricular; sala de estudo; coadjuvações) **Análise dos resultados escolares** (estruturas de coordenação educativa; órgãos do agrupamento)
		Abandono e Desistência **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Taxa de abandono escolar (-)*** * Abandono escolar reduzido	**Taxa de abandono escolar (+-)**: Ensino regular (-)* Abandono escolar residual Ensino profissional (5,9% - 50%) (+)* * Abandono escolar elevado	**Taxa de abandono escolar (-)*** * Abandono escolar reduzido	**Taxa de abandono escolar:** Básico (-)*; * Abandono escolar quase inexistente. secundario regular de 6,7% (+-); secundário profissional e cursos adultos (+)* Abandono escolar elevado

MATRIZ DA ANÁLISE DOCUMENTAL - RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA IGEC - 2015/2016			**AE - IGEC**: Resultados - **Muito Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Muito Bom** Liderança e Gestão - Muito **Bom** **AE:** Região: **Norte**; Escolas: **4**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **127**; Alunos: **3186**; Professores: **276**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **82**.	**AE - IGEC**: Resultados - **Suficiente** Prestação do Serviço Educativo - **Suficiente** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Norte**; Escolas: **12**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **63**; Alunos: **1321**; Professores: **136**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **96**; Escola **TEIP**.	**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **5**; Ensino: **pré-escolar** ao **secundário**; Turmas: **126**; Alunos: **2590**; Professores: **227**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **77**; Escola **TEIP**.	**AE - IGEC**: Resultados - **Bom** Prestação do Serviço Educativo - **Bom** Liderança e Gestão - **Bom** **AE:** Região: **Sul**; Escolas: **5**; Ensino: **pré-escolar** ao **3º ciclo**; Turmas: **61**; Alunos: **1267**; Professores: **128**; Assistentes Operacionais e Técnicos: **50**; Escola **TEIP**.
			Unidade de Enumeração: RAE-M4	**Unidade de Enumeração: RAE-P1 (TEIP)**	**Unidade de Enumeração: RAE-P2 (TEIP)**	**Unidade de Enumeração: RAE-P3 (TEIP)**
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**
RESULTADOS	**Resultados Académicos**	Evolução dos Resultados Internos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Taxas de conclusão**: 1º ciclo e 2º ciclo (+); 3º ciclo e secundário (=); cursos profissionais:1 curso (+); restantes variam entre 31% e 73,7% (-) **Taxas de sucesso**: 1º ciclo (+); 2º ciclo (+-); 3º ciclo (+-); secundário (+)	**Taxas de conclusão**: 1º ciclo e secundário (-); 2º e 3º ciclos (+); cursos profissionais (+-) variam entre 23,3% e 72,7% numa média de **49,6%** Taxas de empregabilidade dos cursos profissionais (variam entre os 0% e os 28,6% numa média de **12,7%)** **Taxas de sucesso**: (não foi referido)	**Taxas de conclusão**: 1º ciclo (+); 6º, 9º e 12º anos (-) **Taxas de sucesso**: cursos CEF (45% - 94%) (+-); cursos EFA básico 13% e secundário 77% (-); cursos vocacionais: 2º ciclo 78% e 3º ciclo 65% (+-); cursos profissionais (9% - 60%)	**Taxas de conclusão**: 4º, 6º, 9º (+) **Taxas de sucesso**: cursos CEF entre 71% e 92% (+); cursos vocacionais entre 62% e 82% (+)
		Evolução dos Resultados Externos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Resultados exames nacionais (2013/2014) Português**: 1º ciclo (+); 2º ciclo (+); 3º ciclo (+); secundário (+) **Matemática**: 1º ciclo (+); 2º ciclo (+); 3º ciclo (+-); secundário (+) **História A**: secundário (+)	**Resultados exames nacionais (2013/2014) Português**: 1º ciclo (-); 2º ciclo (+); 3º ciclo (-); secundário (-) **Matemática**: 1º ciclo (-); 2º ciclo (+); 3º ciclo (+); secundário (-) **História A**: secundário (não foi referido)	**Resultados exames nacionais (2013/2014)**: **Português**: 1º ciclo (+); 2º ciclo (+); 3º ciclo (+); secundário (=) **Matemática**: 1º ciclo (+); 2º ciclo (=); 3º ciclo (-); secundário (-) **História A**: secundário (+)	**Resultados exames nacionais (2013/2014)** **Português**: 4º e 6º (+); 9º (=) **Matemática**: 4º (+); 6º (-); 9º (+)
		Qualidade do Sucesso **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor**(LS)**	**Diferenciação Pedagógica**: pré-escolar (+); restantes ciclos (não foi referido) **Implementação de medidas de promoção do sucesso:** práticas eficazes (+) **Análise dos resultados escolares** (índices de sucesso académico) **Ponto Forte** (eficácia das medidas de promoção do sucesso escolar)	**Diferenciação Pedagógica**: pré-escolar (+); restantes ciclos (não foi referido) **Implementação de medidas de promoção do sucesso:** (não foi referido) **Análise dos resultados escolares** (reflexão dos resultados internos e externos) **Área de Melhoria** (identificação rigorosa dos fatores explicativos internos do insucesso e sucesso escolares)	**Diferenciação Pedagógica**: pré-escolar e 1º ciclo (+); restantes ciclos (não foi referido) **Implementação de medidas de promoção do sucesso** (não foi referido) **Análise dos resultados escolares (=)** Observatório de qualidade **Área de Melhoria** (generalização de práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula) **Área de Melhoria** (análise e reflexão dos fatores determinantes do insucesso intrínsecos)	**Diferenciação Pedagógica**: pré-escolar (+); restantes ciclos (não foi referido) **Implementação de medidas de promoção do sucesso:** grupos de homogeneidade; coadjuvações (+) **Análise dos resultados escolares:** programa TEIP; metas contratualizadas **(+-)**
		Abandono e Desistência **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Taxa de abandono escolar:** Básico e secundário regular (-)* * Abandono escolar residual Secundário profissional (15,4% - 36%) (+)* Abandono escolar elevado	**Taxa de abandono escolar:** Básico e secundário regular (-)* * Abandono escolar residual Secundário profissional (23%-72%) (+)* * Abandono escolar elevado	**Taxa de abandono escolar** (+-) Em 2014-2015: 1º ciclo (0,6%); 2º ciclo (7,4%); 3º ciclo (5,9%); secundário (9,7%); média **(5,9%)**	**Taxa de abandono escolar** (+) Em 2014-2015: 1º ciclo (0,7%); 2º ciclo (0,7%); 3º ciclo (1,0%); média **(0,8%)**

			Unidade de Enumeração: RAE-EC	**Unidade de Enumeração: RAE-M1**	**Unidade de Enumeração: RAE-M2 (TEIP)**	**Unidade de Enumeração: RAE-M3**
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**
RESULTADOS	**Resultados Sociais**	Participação na Vida da Escola e Assunção de Responsabilidades **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Participação dos alunos na escola**: pré-escolar (assembleias de grupo); básico e secundário (reuniões; projetos; organização e participação de atividades) **Associação de estudantes**: Rádio escolar **Projetos:** Ciclismo para todos **Desporto escolar** (várias equipas) **Programa de promoção e educação para a saúde** (+)	**Participação dos alunos na escola**: nas decisões (regras grupo/turma; delegados nos CT; representante no CG; equipa de autoavaliação) **2 Associação de estudantes** (dinamismo) **Projetos** (saúde; desporto escolar; artes) **Programa de promoção e educação para a saúde** (não foi referido)	**Participação dos alunos na escola** (+-): Decisões de regras grupo/turma; representante no CG **Associação de estudantes** (baile e viagem de finalistas) **Projetos** (não foi referido) **Programa de promoção e educação para a saúde** (não foi referido)	**Participação dos alunos na escola**: delegados de turma 2º e 3º ciclos e secundário (+) **Associação de estudantes** (várias atividades e iniciativas) **Projetos** (vários) **Programa de promoção e educação para a saúde** (GEIS).
		Cumprimento das Regras e Disciplina **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Controlo da indisciplina (+):** Projeto Espaço com…Vivências e subestruturas (provedor do aluno; equipa S: interna e externa). **Prevenção de comportamentos menos adequados** (apoio interno e externo) **Ponto Forte** (prevenção e resolução dos comportamentos menos adequados)	**Controlo da indisciplina** (não foi referido) **Prevenção de comportamentos menos adequados** (promoção do respeito pelas normas de conduta)	**Controlo da indisciplina**: GAAF (Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família) e aplicação de medidas disciplinares (+-) **Prevenção de comportamentos menos adequados** (OC: disciplina de educação para a cidadania)	**Controlo da indisciplina**: GPD (Gabinete de Promoção da Disciplina) e procedimentos disciplinares (significativo) **Prevenção de comportamentos menos adequados** (Projeto Medes; OC: desenvolvimento pessoal e social)
		Formas de Solidariedade **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Projetos** de **solidariedade** e de **cidadania** Vários (Mãos amigas - apoio a famílias carenciadas; 12 Outros - voluntariado Programa Young VolunTeam (PYVT); manuais escolares)	**Projetos** de **solidariedade** e de **cidadania** Vários (Eco-Escolas - proteção do ambiente; clube europeu; parlamento dos jovens; solidariedade - PYVT)	**Projetos** de **solidariedade** e de **cidadania** Vários (Solidariedade - PYVT; Prémio mérito social)	**Projetos** de **solidariedade** e de **cidadania** Vários (XXXXXPet - direitos dos animais; banco solidário escolar; CPLP nas escolas; parlamento dos jovens)
		Impacto da Escolaridade no Percurso dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Clima educativo** (bom) **Seguimento dos alunos após a conclusão dos estudos** (+-)	**Clima educativo** (respeito e cordialidade) Seguimento dos alunos após a **conclusão dos estudos** (+-)	**Clima educativo** (desenvolvimento cívico das crianças e dos alunos) **Seguimento dos alunos após a conclusão dos estudos** (não foi referido)	**Clima educativo** (calmo) **Seguimento dos alunos após a conclusão dos estudos** (algum) **Ponto Forte** (bom ambiente educativo)

			Unidade de Enumeração: RAE-M4	Unidade de Enumeração: RAE-P1 (TEIP)	Unidade de Enumeração: RAE-P2 (TEIP)	Unidade de Enumeração: RAE-P3 (TEIP)
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**
RESULTADOS	**Resultados Sociais**	Participação na Vida da Escola e Assunção de Responsabilidades **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Participação dos alunos na escola**: conselhos de turma (+-) **Associação de estudantes** (não é visível) **Projetos** (não foi referido). **Programa de promoção e educação para a saúde** (ações da comunidade educativa).	**Participação dos alunos na escola**: conselhos de turma (+-) **Associação de estudantes** (iniciativas desportivas e lúdicas) **Projetos** (não foi referido). **Programa de promoção e educação para a saúde** (não foi referido)	**Participação dos alunos na escola**: assembleias de delegados (+-) **Associação de estudantes** (atividades lúdicas e educativas) **Projetos** (desporto escolar e de solidariedade). **Programa de promoção e educação para a saúde** (articulação com a ACES local, atividades e projetos) **Ponto Forte** (implementação de diferentes modalidades de Desporto Escolar e organização de eventos desportivos)	**Participação dos alunos na escola**: auscultação; assembleias de delegados e de turma; projetos (+) **Associação de estudantes** (não foi referido) **Projetos** (vários) **Programa de promoção e educação para a saúde** (apenas referido) **Área de Melhoria** (envolvimemto dos alunos nas dinâmicas organizacionais do Agrupamento)
		Cumprimento das Regras e Disciplina **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Controlo da indisciplina** (gabinete do aluno): 2º ciclo - decresceu (+); restantes ciclos - aumentou (-) **Prevenção de comportamentos menos adequados** (controlo)	**Controlo da indisciplina:** GAAF (Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família) casos pontuais e sem gravidade 0,1% (+) **Prevenção de comportamentos menos adequados** (divulgação e conhecimento das normas de conduta) **Ponto Forte** (ambiente educativo favorável às aprendizagens e ao comportamento positivo)	**Controlo da indisciplina:** GMC (Gabinete de Mediação de Conflitos): algumas repercussões positivas (+-) **Prevenção de comportamentos menos adequados** (divulgação e conhecimento das normas de conduta)	**Controlo da indisciplina:** GMC (Gabinete de Mediação de Conflitos): algumas repercussões positivas (+-) **Prevenção de comportamentos menos adequados** (divulgação e conhecimento das normas de conduta)
		Formas de Solidariedade **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Projetos** de **solidariedade** e de **cidadania** Várias ações (solidariedade; respeito pelo ambiente; prevenção rodoviária; culturais e desportivas; educação financeira; empreendedorismo)	**Projetos** de **solidariedade** e de **cidadania** Várias ações e projetos (atividades desportivas; parlamento dos jovens; clubes: música, teatro, dança e ciências; voluntariado e solidariedade - PYVT; encontros intergeracionais - alunos de educação especial e idosos)	**Projetos** de **solidariedade** e de **cidadania** Várias ações e projetos : EPIS (solidariedade; programa empresários pela inclusão social)	**Projetos** de **solidariedade** e de **cidadania** Várias ações, projetos e responsabilidades dos alunos dos cursos vocacionais (solidariedade; Eco-Escolas - escola limpa; alunos dos cursos vocacionais: animação dos recreios; mediação de conflitos)
		Impacto da Escolaridade no Percurso dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Clima educativo** (não foi referido) **Seguimento dos alunos após a conclusão dos estudos:** cursos regulares (DGEEC); cursos profissionais (Observatório do Agrupamento) **Ponto Forte** (preparação dos alunos para o prosseguimento de estudos)	**Clima educativo** (não foi referido) **Seguimento dos alunos após a conclusão dos estudos:** cursos regulares (não foi referido); cursos profissionais (-)	**Clima educativo** (não foi referido) **Seguimento dos alunos após a conclusão dos estudos (-)**	**Clima educativo** (não foi referido) **Seguimento dos alunos após a conclusão dos estudos (+-)**

			Unidade de Enumeração: RAE-EC	Unidade de Enumeração: RAE-M1	Unidade de Enumeração: RAE-M2 (TEIP)	Unidade de Enumeração: RAE-M3
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**
RESULTADOS	**Reconhecimento da Comunidade**	Grau de Satisfação da Comunidade Educativa **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Questionários à comunidade educativa** (médias globais elevadas)	**Questionários à comunidade educativa** (médias globais elevadas)	**Questionários à comunidade educativa** Apreciação global positiva (+) Prestação do serviço educativo: alunos 2º/3º ciclos e secundário e PND (-)	**Questionários à comunidade educativa** Apreciação global positiva (+) Prestação do serviço educativo: alunos 2º e 3º ciclos e secundário e PND (-)
		Formas de Valorização dos Sucessos dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Quadros de valor, mérito e excelência** Reconhecimento público: Cerimónia no fórum cultural local (QVME): Todos os níveis de ensino; Excecionalidade nos domínios: cognitivo; interpessoal; desportivo; artístico/criativo; humanitário; tecnológico/inventivo.	**Quadros de valor, mérito e excelência** Valorização dos sucessos: Divulgação de trabalhos: exposições; comunicação social **Ponto Forte** (relação do saber com a preparação dos alunos)	**Quadros de valor, mérito e excelência** Sessão pública do Galardão de mérito: projetos nacionais e locais; exposição de trabalhos; envolvimento dos pais e encarregados de educação no PAA.	**Quadros de valor, mérito e excelência** Cerimónias abertas às famílias: Atribuição de prémios: diferentes níveis de ensino; exposição de produções: teatro, música e dança; divulgação: jornal escolar; canal de televisão.
		Contributo da Escola para o Desenvolvimento da Comunidade Envolvente **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Participação na e com a comunidade local** (+) Várias iniciativas locais: feira quinhentista; clube de leitura em voz alta; projeto a voz dos jovens; projeto de desporto com a comunidade local; campos de férias.	**Participação na e com a comunidade local** (+) Projetos com parceiros locais e atividades com a participação dos pais e encarregados de educação.	**Participação na e com a comunidade local** (+) Parcerias com entidades de acolhimento dos alunos em contexto de trabalho (cursos profissionais).	**Participação na e com a comunidade local** (+) Oferta formativa diversa (um dos cursos vocacionais foi oa encontro do interesse de uma empresa multinacional) para a formação em contexto de trabalho.

			Unidade de Enumeração: RAE-M4	Unidade de Enumeração: RAE-P1 (TEIP)	Unidade de Enumeração: RAE-P2 (TEIP)	Unidade de Enumeração: RAE-P3 (TEIP)
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**
RESULTADOS	**Reconhecimento da Comunidade**	Grau de Satisfação da Comunidade Educativa **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Questionários à comunidade educativa** Apreciação global positiva (+) Prestação do serviço educativo: alunos 2º/3º ciclos e secundário (+-)	**Questionários à comunidade educativa** Apreciação global positiva (+-) Uso frequente do computador na sala de aula (-)	**Questionários à comunidade educativa** Apreciação global elevada (+)	**Questionários à comunidade educativa** Globalmente satisfeita (+-) **Ponto Forte** (diversificação da oferta educativa)
		Formas de Valorização dos Sucessos dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Quadros de valor, mérito e excelência** Valorização dos sucessos dos alunos: mérito académico; empenhamento: projetos e atividades; participaçãointerna e externa: concursos, campeonatos e olimpíadas.	**Quadros de valor, mérito e excelência** Valorização do mérito: académico e desportivo; atribuição de prémios pecuniários: melhores alunos de cada turma e ano; clube de comunicação: filmes com vivências dos alunos: Falta integrar os alunos do 1º ciclo.	**Quadros de valor, mérito e excelência** Cerimónia dos quadros de valor e excelência; atribuição de prémio especial (passeio cultural) aos 2 melhores alunos de cada turma.	**Quadros de valor, mérito e excelência** Diploma do aluno nota 10 de mérito; exposições de trabalhos; participação: campeonatos externos e concursos internos; clubes: desporto escolar, programação e estratégia.
		Contributo da Escola para o Desenvolvimento da Comunidade Envolvente **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Participação na e com a comunidade local** (+) Cooperação com a Câmara Municipal e entidades locais e associações de pais e encarregados de educação para a formação em contexto de trabalho.	**Participação na e com a comunidade local** (+) Parcerias com diferentes instituições para a formação em contexto de trabalho e prática simulada (cursos vocacionais); planos de transição para os alunos NEE.	**Participação na e com a comunidade local** (+) Oferta formativa de acordo com as necessidades do meio ambiente; clube desportivo do AE; disponibilidade à comunidade das instalações e do capital humano para eventos; campos de férias.	**Participação na e com a comunidade local** (+) As AAF e as AEC em articulação com associações de pais e encarregados de educação, o centro paroquial e um clube de futebol local; projetos educativos com a câmara municipal e união das freguesias; olimpíadas internas e marchas populares.

			Unidade de Enumeração: RAE-EC	Unidade de Enumeração: RAE-M1	Unidade de Enumeração: RAE-M2 (TEIP)	Unidade de Enumeração: RAE-M3
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Planeamento e Articulação**	Gestão Articulada do Currículo **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretorr **(LS)**	**Funcionamento** dos **departamentos curriculares e equipas de docentes** (+) **Planos de turma:** pré-escolar e 1º ciclo (+); restantes ciclo (+-) **Articulação curricular** (+-) **Pontos Fracos** (não foram cabalmente superados) **Área de Melhoria** (consolidação da articulação curricular)	**Funcionamento** dos **departamentos** curriculares e **equipas de docentes** (+) **Planos de turma** (não foi referido) **Articulação curricular** (+-)	**Funcionamento** dos **departamentos curriculares e subestruturas** (+) **Planos de turma** (-) **Articulação curricular** (+-) **Área de Melhoria** (organização dos planos das turmas)	**Funcionamento** dos **departamentos curriculares e substruturas** (+) **Planos de turma** (-) **Articulação curricular** (+-) **Área de Melhoria** (gestão horizontal e vertical do currículo)
		Contextualização do Currículo e Abertura ao Meio **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Transição entre ciclos** (+-) **Interdisciplinaridade**: pré-escolar e 1º ciclo (+); restantes (+-) **Atividades na/para a comunidade** (bibliotecas escolares)	**Transição entre ciclos** (+) **Interdisciplinaridade** (não foi referido) **Atividades na/para a comunidade** (bibliotecas escolares; PAA)	**Transição entre ciclos** (não foi referido) **Interdisciplinaridade:** departamento de expressões com: departamento de ciências humanas e sociais e com as AEC; algumas atividades (+). **Atividades na/para a comunidade** Bibliotecas escolares; PAA; participação dos pais (+). **Área de Melhoria** (ações articuladas entre anos de escolaridade)	**Transição entre ciclos**: 1º e 2º ciclos (+-) passou a haver orientação vocacional no 4º e 9º anos **Interdisciplinaridade** (não foi referido) **Atividades na/para a comunidade** (não foi referido)
		Utilização da Informação sobre o Percurso Escolar dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Continuidade pedagógica** (+) **Atividades de receção**: alunos; pais e EE; professores (+) **Planos de turma** (+-)	**Continuidade pedagógica** (não foi referido) **Atividades de receção** (não foi referido)	**Continuidade pedagógica** (não foi referido). **Atividades de receção** (não foi referido)	**Continuidade pedagógica** (não foi referido). **Atividades de receção** (não foi referido) Atividades de integração (+)
		Coerência entre Ensino e Avaliação **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	**Critérios de avaliação** (+) **Modalidades e instrumentos de avaliação** (+)	**Critérios de avaliação** (não foi referido) **Modalidades e instrumentos de avaliação** (não foi referido)	**Critérios de avaliação** (não foi referido) **Modalidades e instrumentos de avaliação** (não foi referido) Articulação com a direção de turma; PAA (+-)	**Critérios de avaliação** (não foi referido) **Modalidades e instrumentos de avaliação** (não foi referido) Articulação entre educadores e AAAF (+)
		Trabalho Cooperativo Entre os Docentes **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Trabalho colaborativo** (+) docentes valorizam o trabalho colaborativo e a partilha de materiais (projetos e atividades)	**Trabalho colaborativo** (+) sistemático entre docentes (planificações; atividades; projetos). **Ponto Forte** (trabalho cooperativo entre docentes)	**Trabalho colaborativo** (+) Coordenadores de DT e departamento 1º ciclo	**Trabalho colaborativo** (+-) o trabalho colaborativo não assume uma dimensão muito relevante (dinâmicas pontuais) Educadores e AAAF (+)

			Unidade de Enumeração: RAE-M4	Unidade de Enumeração: RAE-P1 (TEIP)	Unidade de Enumeração: RAE-P2 (TEIP)	Unidade de Enumeração: RAE-P3 (TEIP)
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Planeamento e Articulação**	Gestão Articulada do Currículo **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretorr **(LS)**	**Funcionamento** dos **departamentos curriculares e subestruturas** (+) **Planos de turma** (+) **Articulação curricular** Pré-escolar e 1º ciclo (+) **Área de Melhoria** (aprofundamento da articulação curricular horizontal e vertical)	**Funcionamento** dos **departamentos curriculares e subestruturas** (+) **Planos de turma** (+-) **Articulação curricular** Reflexão nos departamentos curriculares (+) **Área de Melhoria** (aprofundamento da articulação vertical do currículo)	**Funcionamento** dos **departamentos curriculares e subestruturas** (+) **Planos de turma** (+-) **Articulação curricular (+-)** **Ponto Fraco (parcialmente superado)** **Área de Melhoria** (formalização da articulação vertical do currículo)	**Funcionamento** dos **departamentos curriculares e subestruturas** (+) **Planos de turma** (+-) **Articulação curricular (+-)** **Ponto Fraco (superado)** **Área de Melhoria** (aprofundamento das práticas de articulação curricular, vertical e horizontal)
		Contextualização do Currículo e Abertura ao Meio **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Transição entre ciclos** (não foi referido) Oferta complementar (1º ciclo) Oferta de escola (3º ciclo) **Interdisciplinaridade** (definição de metas curriculares) **Atividades na/para a comunidade** (não foi referido)	**Transição entre ciclos** (+-) apenas no pré-escolar e 1º ciclo) **Interdisciplinaridade** (+-) Projeto e bibliotecas **Atividades na/para a comunidade** (não foi referido).	**Transição entre ciclos** (+) no pré-escolar e 1º ciclo e nos restantes ciclos/níveis de ensino **Interdisciplinaridade** (+) Projeto10x10 e trabalho de projeto **Atividades na/para a comunidade** (não foi referido).	**Transição entre ciclos** (não foi referido) **Interdisciplinaridade** (+) Abordagem articulada das estratégias e dos conteúdos **Atividades na/para a comunidade** (visitas de estudo) **Ponto Fraco (parcialmente superado)**
		Utilização da Informação sobre o Percurso Escolar dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Continuidade pedagógica** (não foi referido). **Atividades de receção**: atividades que asseguram a transição 1º e 5º anos (+)	**Continuidade pedagógica** (não foi referido). **Atividades de receção** (não foi referido)	**Continuidade pedagógica** (não foi referido). **Atividades de receção** (não foi referido) Os docentes incluem informação sobre o percurso escolar dos alunos	**Continuidade pedagógica** (+-) **Atividades de receção** (não foi referido)
		Coerência entre Ensino e Avaliação **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	**Critérios de avaliação** (+) **Modalidades e instrumentos de avaliação**: diferentes modalidades (+)	**Critérios de avaliação** (+) **Modalidades e instrumentos de avaliação**: diferentes modalidades (+)	**Critérios de avaliação** (não foi referido) **Modalidades e instrumentos de avaliação**: formativa como a base da avaliação	**Critérios de avaliação** (avaliação em continuidade) **Modalidades e instrumentos de avaliação**: formativa como a base da avaliação
		Trabalho Cooperativo Entre os Docentes **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Trabalho colaborativo** (+) um bloco de 90' comum aos professores do mesmo grupo de recrutasmento e aos coordenadores dos DT. **Ponto Forte** (trabalho colaborativo entre docentes da educação-pré escolar e do 1º ciclo)	**Trabalho colaborativo** (não foi referido) PAA (congrega aprendizagens)	**Trabalho colaborativo** (não foi referido)	**Trabalho colaborativo** (+) O trabalho colaborativo ocorre nos departamentos; grupos; conselhos de ano; equipas pedagógicas; CT

			Unidade de Enumeração: RAE-EC	Unidade de Enumeração: RAE-M1	Unidade de Enumeração: RAE-M2 (TEIP)	Unidade de Enumeração: RAE-M3
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Práticas de Ensino**	Adequação das Atividades Educativas e do Ensino às Capacidades e aos Ritmos de Aprendizagem das Crianças e dos Alunos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Currículo adequado às características dos alunos** (+-) No pré-escolar e nos cursos profissionais **Diferenciação pedagógica** (+-) Pré-escolar e cursos profissionalizantes (+); básico e secundário regular (+-) **Ponto Fraco (não foi superado)**	**Currículo adequado às características dos alunos** (+) São adequadas às crianças e alunos **Diferenciação pedagógica** (+) Planos de atividade de grupo e de turma **Área de Melhoria** (planificação do currículo)	**Currículo adequado às características dos alunos** (+) Concursos para incentivar os alunos com mais sucesso a ajudar os que têm mais dificuldades **Diferenciação pedagógica** (+-) Matemática, apoios ao estudo e uso de e-mail da turma	**Currículo adequado às características dos alunos** (não foi referido) Participação ativa na aprendizagem **Diferenciação pedagógica** (+-) Desafio para os docentes
		Adequação das Respostas Educativas às Crianças e aos Alunos com Necessidades Educativas Especiais **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Apoio aos alunos com necessidades educativas especiais** (+) Mobilização dos docentes especializados, dos professores titulares e dos diretores de turma, em ligação com as famílias e com os parceiros da comunidade **Taxas de sucesso** (entre 84% e 100%)	**Apoio aos alunos com necessidades educativas especiais** (+) A dinâmica de inclusão é um dos aspetos fulcrais da vida do Agrupamento **Taxa de sucesso** (não foi referido) **Ponto Forte** (trabalho da educação especial)	**Apoio aos alunos com necessidades educativas especiais** (+) Interação da comunidade escolar com a UAE (Unidade de Apoio Especializado) **Taxa de sucesso** (não foi referido)	**Apoio aos alunos com necessidades educativas especiais** (+) Articulação consistente entre docentes, técnicos e famílias na procura das respostas mais ajustadas a cada caso **Taxa de sucesso:** 92% (+)
		Exigência e Incentivo à Melhoria de Desempenhos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Iniciativas que valorizam as potencialidades dos alunos** (+) Vários projetos; clubes; concursos; exposições	**Iniciativas que valorizam as potencialidades dos alunos** (+) Prémios de mérito; Programa Erasmus+ **Ponto Forte** (relação do saber com a preparação dos alunos)	**Iniciativas que valorizam as potencialidades dos alunos:** TIC (+-); Apoios ao Estudo (+)	**Iniciativas que valorizam as potencialidades dos alunos** (+) Aprendizagem cooperativa
		Metodologias Ativas e Experimentais no Ensino e nas Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Atividades práticas e experimentais** (+) Desde o pré-escolar até ao secundário (clube de ciências e tecnologias; semana da cultura cientifica)) **Ponto Fraco (superado)**	**Atividades práticas e experimentais** (+) Desde o pré-escolar (clube da floresta urbana; estufa; projeto de robótica)	**Atividades práticas e experimentais** (+) Desde o pré-escolar (semana das ciências; visitas de estudo; horta pedagógica)	**Atividades práticas e experimentais** Desde o pré-escolar ao secundário (+) e no básico (+-) (semana da ciência; visitas de estudo)
		Valorização da Dimensão Artística **(AE)** Inclusão **(LS)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)**	**Dimensão artística e estética** (+) Vários **projetos** e **clubes** (grupo vocal do agrupamento; oficina de banda desenhada e ilustração; clubes de música e teatro; plano nacional de cinema; atuações; exposições; visitas de estudo)	**Dimensão artística e estética** (+) **Clubes** (música; dança; artes visuais; xadrez)	**Dimensão artística e estética** (+) Projetos; atividades; visitas de estudo. **Ponto Forte** (valorização da dimensão artística)	**Dimensão artística e estética** (+) Oferta educativa diversificada; clubes (artes visuais; música; teatro) **Ponto Forte** (vertente artística do currículo)
		Rendibilização dos Recursos Educativos e do Tempo Dedicado às Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Motivação para as aprendizagens** (+) Várias atividades de promoção da leitura **Atividades das bibliotecas escolares** (+) Atividades em articulação entre as bibliotecas escolares e as bibliotecas do concelho **Ponto Forte** (funcionamento das bibliotecas escolares)	**Motivação para as aprendizagens** (+) Várias medidas de promoção do sucesso escolar **Atividades das bibliotecas escolares** Apoio à prática pedagógica	**Motivação para as aprendizagens** (+) Apoio dos alunos de sucesso aos alunos com dificuldades na matemática não generalizado **Atividades das bibliotecas escolares** (não foi referido) **Ponto Forte** (ação das bibliotecas escolares)	**Motivação para as aprendizagens** (+) Visitas de estudo e promoção da leitura **Atividades das bibliotecas escolares** (+) Trabalho na sala de aula das bibliotecas da turma
		Acompanhamento e Supervisão da Prática Letiva **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Supervisão da prática letiva:** pontual (-) **Área de Melhoria** (implementação da supervisão da prática letiva)	**Supervisão da prática letiva** (-) **Área de Melhoria** (supervisão da prática letiva)	**Supervisão da prática letiva** (+-): Grupo de EF (+) **Área de Melhoria** (observação e partilha de aulas num plano de supervisão colaborativa)	**Supervisão da prática letiva** (+-) **Área de Melhoria** (acompanhamento e supervisão da prática letiva)

			Unidade de Enumeração: RAE-M4	Unidade de Enumeração: RAE-P1 (TEIP)	Unidade de Enumeração: RAE-P2 (TEIP)	Unidade de Enumeração: RAE-P3 (TEIP)
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Práticas de Ensino**	Adequação das Atividades Educativas e do Ensino às Capacidades e aos Ritmos de Aprendizagem das Crianças e dos Alunos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Currículo adequado às características dos alunos** (+) Atenta e atempada identificação das dificuldades das crianças e alunos **Diferenciação pedagógica** (+) Adequação do processo de ensino às capacidades e ritmos de aprendizagem	**Currículo adequado às características dos alunos** (+-) Diagnóstico das dificuldades e das potencialidades dos alunos **Diferenciação pedagógica** (não foi referido)	**Currículo adequado às características dos alunos** (+) Adequação das atividades educativas aos alunos e medidas de promoção do sucesso aos alunos com dificuldades de aprendizagem **Diferenciação pedagógica** (+-) É ainda limitada	**Currículo adequado às características dos alunos** (+-) Ao nível dos processos **Diferenciação pedagógica** (+) Trabalho individual e pares, tutorias e grupos de homogeneidade
		Adequação das Respostas Educativas às Crianças e aos Alunos com Necessidades Educativas Especiais **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Apoio aos alunos com necessidades educativas especiais** (+) Implementação de PEI pela educação especial, pelos EE, pelo SPO, pelos DT e pelos docentes titulares **Taxa de sucesso** (não foi referido)	**Apoio aos alunos com necessidades educativas especiais** (+) Trabalho articulado e/ou concertado de uma equipa multidisciplinar, **Taxa de sucesso** (não foi referido) **Ponto Forte** (práticas inclusivas transversais a toda a comunidade escolar)	**Apoio aos alunos com necessidades educativas especiais** (+) Trabalho em rede com as famílias e com os parceiros da comunidade **Taxa de sucesso:** entre 70% e 92% (+) **Ponto Forte** (trabalho dos profissionais da educação especial e dos serviços técnico-pedagógicos)	**Apoio aos alunos com necessidades educativas especiais** (+) Continuidade educativa e a integração social e escolar dos jovens **Taxa de sucesso** (+-)
		Exigência e Incentivo à Melhoria de Desempenhos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Iniciativas que valorizam as potencialidades dos alunos** (+) Apoio individualizado; reforço de 1 tempo semanal a português e matemática (2º e 3º ciclos); apoio às disciplinas de exame (secundário)	**Iniciativas que valorizam as potencialidades dos alunos** (+-) Diagnóstico das dificuldades e das potencialidades dos alunos	**Iniciativas que valorizam as potencialidades dos alunos** (+) Exposições, concursos e projetos	**Iniciativas que valorizam as potencialidades dos alunos** (não foi referido)
		Metodologias Ativas e Experimentais no Ensino e nas Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Atividades práticas e experimentais** (+) Projetos	**Atividades práticas e experimentais** (+-) Várias atividades (clube de ciência; escola virtual; TIC) **Área de Melhoria** (desenvolvimento das metodologias ativas, das práticas laboratoriais e das atividades experimentais)	**Atividades práticas e experimentais** (+) Várias atividades (laboratório aberto; ateliê de experiências; visitas de estudo); falta trabalho prático curricular	**Atividades práticas e experimentais** (+-) Várias atividades (projeto ciência por miúdos; ciberescola) **Área de Melhoria** (disseminação e sistematização das atividades laboratoriais e experimentais)
		Valorização da Dimensão Artística **(AE)** Inclusão **(LS)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)**	**Dimensão artística e estética** (+) Oferta educativa diversificada e AEC (teatro; dança; oficina de arte; cerâmica; impressão; multimédia)	**Dimensão artística e estética** (+) Projetos, clubes (dança; teatro; música; origami; Erasmus+), concurso de flauta e oferta de escola no 8º ano de música	**Dimensão artística e estética** (+) Clubes (arte; fotografia; teatro) e projeto arte na escola	**Dimensão artística e estética** (+) Clubes (dança; teatro; música); projeto Jazz vai à escola; oferta de escola (oficina de artes e educação musical) **Ponto Forte** (implementação de projetos e de clubes)
		Rendibilização dos Recursos Educativos e do Tempo Dedicado às Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Motivação para as aprendizagens** (+) Equipa de docentes (várias disciplinas) no apoio e acompanhamento dos alunos **Atividades das bibliotecas escolares** (+) Dinâmicas de apoio ao currículo	**Motivação para as aprendizagens** (+) Apoio ao processo de ensino e aprendizagem **Atividades das bibliotecas escolares** (+) Promoção da escrita, literacia digital e leitura	**Motivação para as aprendizagens** (+) Competências na língua portuguesa em espaços interativos **Atividades das bibliotecas escolares** (+) Várias atividades (quadras ditas; semana da leitura; biblioteca à medida)	**Motivação para as aprendizagens** (+) Diversas iniciativas **Atividades das bibliotecas escolares** (+) Dinâmicas de acesso ao conhecimento literário, científico, histórico, ambiental
		Acompanhamento e Supervisão da Prática Letiva **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Supervisão da prática letiva** (+-) **Ponto Fraco** (não recuperado) **Área de Melhoria** (acompanhamento e supervisão da prática letiva)	**Supervisão da prática letiva** (+-) **Área de Melhoria** (implementação de mecanismos de supervisão da prática letiva)	**Supervisão da prática letiva** (+) **Pontos Fracos** (**superados**)	**Supervisão da prática letiva** (+-) **Área de Melhoria** (generalização de mecanismos sistemáticos de supervisão da prática letiva)

			Unidade de Enumeração: RAE-EC	**Unidade de Enumeração: RAE-M1**	**Unidade de Enumeração: RAE-M2 (TEIP)**	**Unidade de Enumeração: RAE-M3**
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Monitorização e Avaliação do Ensino e das Aprendizagens**	Diversificação das Formas de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Tipos de avaliação** (formativa; sumativa)	**Tipos de avaliação** (globalizante, interdisciplinar e transdisciplinar)	**Tipos de avaliação** (diagnóstica; distintas formas)	**Tipos de avaliação** (manual das aprendizagens: articulação entre a avaliação sumativa e formativa)
		Aferição dos Critérios e dos Instrumentos de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Critérios de avaliação** Definidos em todos os níveis de educação e ensino **Aferição curricular** (+-) Em alguns grupos de recrutamento existem práticas de aferição comuns (disciplina; ano de escolaridade)	**Critérios de avaliação** (divulgados) **Aferição curricular** (não foi referido)	**Critérios de avaliação** (não foi referido) Elaboração de relatórios no final de cada período **Aferição curricular** (não foi referido)	**Critérios de avaliação** (divulgados aos alunos e famílias com matriz comum) **Aferição curricular** (não foi referido)
		Monitorização Interna do Desenvolvimento do Currículo **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Formas de monitorização** (planificações; atividades) **Taxas de sucesso dos alunos com dificuldades de aprendizagem** (-)	**Formas de monitorização** (diferentes formas) **Taxas de sucesso** dos **alunos com dificuldades de aprendizagem** (não foi referido) **Área de Melhoria** (reflexão sobre os fatores do (in)sucesso)	**Formas de monitorização** (departamentos e grupos disciplinares) **Taxas de sucesso** dos **alunos com dificuldades de aprendizagem** (não foi referido) **Área de Melhoria** (identificação dos fatores que condicionam os resultados)	**Formas de monitorização** (docentes) Pré-escolar e secundário (+); Básico (+-) **Taxas de sucesso** dos **alunos com dificuldades de aprendizagem** (não foi referido)
		Eficácia das Medidas de Promoção do Sucesso Escolar **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Projetos/medidas de apoio ao sucesso** (+) Projetos de apoio: Saber+ e substruturas PPF e PPE (preparação para a prova final/exame); Desafios (grupos homogéneos e heterogeneos) **Diversidade da oferta educativa e formativa** (não foi referido)	**Projetos/medidas de apoio ao sucesso** (não foi referido) **Diversidade da oferta educativa e formativa** (+)	**Projetos/medidas de apoio ao sucesso** Grupo de Português (+) **Diversidade da oferta educativa e formativa** (não foi referido)	**Projetos/medidas de apoio ao sucesso** (não foi referido) **Diversidade da oferta educativa e formativa** (+) **Ponto Forte** (oferta educativa abrangente) **Área de Melhoria** (definição de estratégias e de medidas de promoção do sucesso educativo)
		Prevenção da Desistência e do Abandono **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Formas de controlo dos alunos em situações de risco** (+) Atuação célere e concertada: direção; professores titulares e DT; CPCJ **Abandono escolar** (-)* reduzido **Projetos de apoio e SPO** (+) Projetos: Expectativas e Rumos; Equipa S; Orientar-me desde pequeno **Constrangimento (resolvido)** **Ponto Forte** (trabalho realizado no âmbito do serviço de psicologia e orientação)	**Formas de controlo dos alunos em situações de risco** (não foi referido) **Abandono escolar:** ensino regular (-)* reduzido; ensino profissional (+)* elevado **Projetos de apoio e SPO** (não foi referido)	**Formas de controlo dos alunos em situações de risco:** GAAF (Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família) e parceiros internos e externos **Abandono escolar** GAAF **Projetos de apoio** (GAAF) **e SPO** (não foi referido)	**Formas de controlo dos alunos em situações de risco:** Oferta formativa e entidades parceiras **Abandono escolar:** Diversificação da oferta formativa: secundário regular (-)* reduzido; secundário profissional (+-) **Projetos de apoio e SPO** (não foi referido)

			Unidade de Enumeração: RAE-M4	**Unidade de Enumeração: RAE-P1 (TEIP)**	**Unidade de Enumeração: RAE-P2 (TEIP)**	**Unidade de Enumeração: RAE-P3 (TEIP)**
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Monitorização e Avaliação do Ensino e das Aprendizagens**	Diversificação das Formas de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Tipos de avaliação** (diferentes modalidades de avaliação)	**Tipos de avaliação** (avaliação diagnóstica)	**Tipos de avaliação** (diferentes modalidades de avaliação com relevo da formativa)	**Tipos de avaliação:** critérios de avaliação; aferição; avaliação: diagnóstica, formativa e sumativa; autoavaliação (+-)
		Aferição dos Critérios e dos Instrumentos de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Critérios de avaliação** (reflexão ampla do corpo docente) **Aferição curricular** (não foi referido)	**Critérios de avaliação** (não foi referido) Utilização da cademeta escolar para o acompanhamento do desempenho dos alunos. **Aferição curricular** (não foi referido)	**Critérios de avaliação** (departamentos, grupos e CP) **Aferição curricular:** elaboração conjunta de provas, critérios de correção, instrumentos e práticas avaliativas (+-)	**Critérios de avaliação** (divulgados aos alunos, pais e EE; publicados) **Aferição curricular:** valorização transversal socioafetiva e da avaliação (diagnóstica; formativa; autoavaliação) (+-)
		Monitorização Interna do Desenvolvimento do Currículo **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Formas de monitorização** (resultados escolares/reorientar a ação educativa) **Taxas de sucesso** dos **alunos com dificuldades de aprendizagem** (não foi referido) **Ponto Forte** (monitorização dos resultados escolares)	**Formas de monitorização** (diversos momentos; planos de trabalho dos grupos/turmas e nas planificações; divulgação em plataforma digital) **Taxas de sucesso** dos **alunos com dificuldades de aprendizagem** (não foi referido)	**Formas de monitorização** (diversos momentos; planos dos grupos/turmas; planificações; divulgação em plataforma digital) **Taxas de sucesso** dos **alunos com dificuldades de aprendizagem:** 1º e 2º ciclos entre 65% e 80% (+); 3º ciclo (=) **Ponto Fraco (superado)**	**Formas de monitorização** (+) Pré-escolar (auto e heteroavaliação); 1º ciclo (elaboração conjunta de fichas e testes); 2º e 3º ciclos (matrizes de testes e planificações; coadjuvações) **Taxas de sucesso** dos **alunos com dificuldades de aprendizagem** (não foi referido)
		Eficácia das Medidas de Promoção do Sucesso Escolar **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Projetos/medidas de apoio ao sucesso** (não foi referido) **Diversidade da oferta educativa e formativa** (não foi referido).	**Projetos/medidas de apoio ao sucesso** (+) Várias (assessorias; apoio educativo individualizado; metodologia Fénix; tutorias pedagógicas; sessões mais sucesso) **Diversidade da oferta educativa e formativa** (+)	**Projetos/medidas de apoio ao sucesso** (+) Várias (organização diferenciada do grupo turma; par pedagógico; apoio educativo; sala de estudo) **Diversidade da oferta educativa e formativa** (+) **Ponto Forte** (oferta formativa diversificada e abrangente)	**Projetos/medidas de apoio ao sucesso** (+-) Planos de acompanhamento pedagógico e aulas de apoio **Diversidade da oferta educativa e formativa** (não foi referido) **Área de Melhoria** (reajustamento e consolidação das medidas de promoção do sucesso escolar)
		Prevenção da Desistência e do Abandono **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Formas de controlo dos alunos em situações de risco** Práticas de acompanhamento e orientação vocacional **Abandono escolar:** ensino regular (-)* Abandono escolar residual; secundário profissional (+)* Abandono escolar elevado **Projetos de apoio e SPO** (não foi referido)	**Formas de controlo dos alunos em situações de risco** Várias ações com o apoio de parceiros, estruturas e entidades **Abandono escolar:** ensino regular (-)* * Abandono escolar residual; ensino profissional (+)* *Abandono escolar elevado **Projetos de apoio:** GAAF e outros (+) **e SPO** (não foi referido)	**Formas de controlo dos alunos em situações de risco** Várias ações no âmbito do plano plurianual de melhoria **Abandono escolar:** Atividades de prevenção **Projetos de apoio:** GAAF; MC; EPIS; professores; famílias; CPCJ; oferta formativa (+) **e SPO** (não foi referido) **Ponto Forte** (resolução e prevenção de situações de risco de integração social e escolar)	**Formas de controlo dos alunos em situações de risco:** Intervenção: DT; EE; equipas multidiciplinares; EPIS; CPCJ **Abandono escolar:** Várias estratégias **Projetos de apoio:** (EPIS) **e SPO** (não foi referido) **Ponto Forte** (prevenção e resolução dos casos de abandono escolar)

			Unidade de Enumeração: RAE-EC	**Unidade de Enumeração: RAE-M1**	**Unidade de Enumeração: RAE-M2 (TEIP)**	**Unidade de Enumeração: RAE-M3**
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**
LIDERANÇA E GESTÃO	**Liderança**	Visão Estratégica do Diretor **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Fomento do Sentido de Pertença e de Identificação com a Escola **(AE)** Capacidade de Planear e de Estabelecer Metas e Objetivos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Projeto educativo** (+): Lema, visão e missão **Metas do PE** (+) **Pontos Fracos (superados)**	**Projeto educativo** (+)**:** Lema (não foi referido), visão e missão (não foi referido) **Metas do PE** (+-) **Regulamento Interno** (+) **Ponto Forte** (liderança da diretora e equipa)	**Projeto educativo** (+)**:** Lema (não foi referido), visão e missão (não foi referido) **Metas do PE** (+) **Regulamento Interno** (não foi referido) **Ponto Forte** (coerência dos documentos estruturais)	**Projeto educativo** (+)**:** Lema (não foi referido), visão e missão **Metas do PE** (-) **Regulamento Interno** (não foi referido) **Ponto Forte** (ação da diretora em áreas estratégicas) **Área de Melhoria** (reforço da articulação entre os documentos estruturantes)
		Valorização das Lideranças Intermédias **(AE)** e **(LS)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Lideranças intermédias** (+) Empenho das lideranças devido a uma liderança democrática da diretora, que fomenta o diálogo **Ponto Fraco (superado)**	**Lideranças intermédias** (+) Valorizadas pela direção e pelos pares	**Lideranças intermédias** (+) Promoção da corresponsabilização das estruturas de gestão intermádia	**Lideranças intermédias** (+) A diretora dá autonomia às suas lideranças intermédias
		Desenvolvimento de Projetos, Parcerias e Soluções Inovadoras **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Parcerias e protocolos** (+) Numerosas parcerias com entidades locais locais (câmara municipal; juntas de freguesia; empresas; associações desportivas e recreativas) **Programa Erasmus+** (+) Formação em contexto de trabalho em vários países europeus (alunos dos cursos profissionais e vocacionais) e acolhimento de alunos estrangeiros, numa dimensão intercultural **Ponto Forte** (estabelecimento de parcerias e protocolos) **Oportunidades (aproveitadas)**	**Parcerias e protocolos** (+) Estreita ligação com os pais e EE e projetos em parceria com as entidades locais **Programa Erasmus+** (não foi referido)	**Parcerias e protocolos** (+) Protocolos com várias entidades (câmara municipal; instituto politécnico; associação portuguesa do cidadão deficiente mental - APPACDM; santa casa da misericordia; unidade de saúde) **Programa Erasmus+** (não foi referido) **Ponto Forte** (parceria e desenvolvimento de projetos)	**Parcerias e protocolos** (+) Diversas poarcerias com instituições/empresas e a adesão a projetos nacionais e internacionais **Programa Erasmus+** (não foi referido) **Ponto Forte** (envolvimento dos alunos em projetos nacionais e internacionais)
		Motivação das Pessoas e Gestão de Conflitos **(AE)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Motivar e Desenvolver Outros Funcionários **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Motivação das pessoas** (+) Repercute-se no clima educativo e no sentimento de segurança da comunidade escolar **Clima educativo** (+) Interações positivas e de entreajuda	**Motivação das pessoas** (+) A diretora é apoiada por uma equipa motivada que conhece as dimensões e objetivos organizacionais **Clima educativo** (não foi referido)	**Motivação das pessoas** (não foi referido) **Clima educativo** (não foi referido) Trabalho colaborativo e melhorias	**Motivação das pessoas** (+) As visitas frequentes às escolas cimenta o espirito de agrupamento numa liderança de proximidade **Clima educativo** (+-) Cultura de agrupamento, embora rexistam evidentes resistências
		Mobilização dos Recursos da Comunidade Educativa **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Abertura à comunidade** (+) Aberto à comunidade **Mobilização de recursos** (+) Mobiliza os recursos disponíveis **Projetos com a comunidade** (+) Projeto Vamos Todos Renovar a Escola (recuperação de espaços esculares) com o apoio de empresas locais e da academia desportiva local Promoção das AEC (atividades de enriquecimento curricular) com o apoio da Federação das APEE do agrupamento **Ponto Fortee** (envolvimento em iniciativas locais)	**Abertura à comunidade** (+) Não existem ações promovidas pela totalidade da comunidade educativa **Mobilização de recursos** (+) Utilização dos espaços equilibrada e adequada **Projetos com a comunidade** (+) Projetos em parceria com entidades locais (câmara municipal; juntas de freguesia; unidade de cuidados na comunidade e uma universidade)	**Abertura à comunidade** (+) Protocolos com múltiplas entidades (câmara municipal; instituto politécnico; associação portuguesa do deficiente mental; santa casa da misericórdia; unidade de saúde) **Mobilização de recursos** (+) Recursos da comunidade. **Projetos com a comunidade** Dinamização de projetos e atividadess com impacto no meio (maratona dos contos e das artes e Clubomania)	**Abertura à comunidade** (+) Abertura, disponibilidade e empenho são valorizados pela maioria dos elementos da comunidade educativa **Mobilização de recursos** (não foi referido) **Projetos com a comunidade** Implementação de projetos e atividades nas escolas (publicação das Histórias a 3 Mãos)

			Unidade de Enumeração: RAE-M4	**Unidade de Enumeração: RAE-P1 (TEIP)**	**Unidade de Enumeração: RAE-P2 (TEIP)**	**Unidade de Enumeração: RAE-P3 (TEIP)**
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**
LIDERANÇA E GESTÃO	**Liderança**	Visão Estratégica do Diretor **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Fomento do Sentido de Pertença e de Identificação com a Escola **(AE)** Capacidade de Planear e de Estabelecer Metas e Objetivos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Projeto educativo** (+): Lema (não foi referido), visão e missão (a atuação do diretor é reconhecida) **Metas do PE** (não foi referido) **Regulamento Interno** (não foi referido) PAA e Documentos estruturantes **Ponto Forte** (liderança do diretor)	**Projeto educativo** (+): Lema (não foi referido), visão e missão (não foi referido) **Metas do PE** (+) **Regulamento Interno** (não foi referido) **Ponto Forte** (direção dialogante e promotora de uma relação de confiança entre todos)	**Projeto educativo** (+): Lema, visão e missão **Metas do PE** (+) **Regulamento Interno** (não foi referido) Conselho Geral (contributo positivo)	**Projeto educativo** (+): Lema, visão e missão **Metas do PE** (+) **Regulamento Interno** (não foi referido) Conselho Geral (contributo positivo) **Ponto Forte** (liderança de abertura, de proximidade e de envolvimento)
		Valorização das Lideranças Intermédias **(AE)** e **(LS)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Lideranças intermédias** (+) Ativas numa cultura de compromisso e participação	**Lideranças intermédias** (+) Apoiadas e valorizadas na organização e orientação das atividades (projeto TEIP; cursos profissionais)	**Lideranças intermédias** (+) Colaborativas, empenhadas e disponíveis	**Lideranças intermédias** (+) Valorizadas pela direção na trajetória da mudança para a melhoria
		Desenvolvimento de Projetos, Parcerias e Soluções Inovadoras **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Parcerias e protocolos** (+) Rentabiliza diversas parcerias e protiocolos com instituições e serviços locais públicas e privadas **Programa Erasmus+** (não foi referido) **Ponto Forte** (diversidade de parcerias e projetos)	**Parcerias e protocolos** (+) Protocolos e parcerias com entidades, empresas, câmara municipal e projeto férias divertidas **Programa Erasmus+** (não foi referido) **Ponto Forte** (parcerias estabelecidas com diversas entidades)	**Parcerias e protocolos** (+) Multiplicidade de projetos, parcerias e formas de colaboração com a câmara municipal e a comunidade empresarial **Programa Erasmus+** (não foi referido) Programa Comenius **Ponto Forte** (Política de abertura à sociedade local)	**Parcerias e protocolos** (+) Amplo conjunto de parcerias com entidades públicas e privadas (autarquias; associações de pais e EE; clubes desportivos) **Programa Erasmus+** (não foi referido) **Ponto Forte** (consolidação de uma rede de parcerias)
		Motivação das Pessoas e Gestão de Conflitos **(AE)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Motivar e Desenvolver Outros Funcionários **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Motivação das pessoas** (+-) Sentido de coesão institucional e a criação gradual da identidade própria do agrupamento **Clima educativo** (não foi referido) Trabalho articulado e colaborativo	**Motivação das pessoas** (não foi referido) **Clima educativo** (+) Aberto e dialogante que promove uma relação de confiança entre todos	**Motivação das pessoas** (não foi referido) **Clima educativo** (não foi referido)	**Motivação das pessoas** (+-) Coesão e o sentido de pertença a um projeto comum **Clima educativo** (não foi referido)
		Mobilização dos Recursos da Comunidade Educativa **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Abertura à comunidade** (+) Entidades públicas e privadas **Mobilização de recursos** (+) Boa relação com entidades locais para a formação em contexto de trabalho **Projetos com a comunidade** Programa municipal de saúde escolar (câmara municipal)	**Abertura à comunidade** (+) Protocolos e parcerias com diferentes entidades e empresas (câmara municipal) **Mobilização de recursos** Distribuição equitativa dos equipamentos e recursos pelos estabelecimentos de ensino **Projetos com a comunidade** (não foi referido) **Ponto Forte** (gestão adequada dos equipamentos e recursos)	**Abertura à comunidade** (+) Boa imagem do Agrupamento (parcerias; inclusão; oferta formativa) **Mobilização de recursos** (+) Requalificação do Programa de Modernização do Parque Escolar **Projetos com a comunidade** (não foi referido)	**Abertura à comunidade** (+) Parcerias com diversas entidades públicas e privadas e participação dos pais e EE **Mobilização de recursos** (+) Vastos recursos potenciadores da ação educativa **Projetos com a comunidade** Atividades e ações (baile da pinha; noite de fados; ciclo de famílias; dia das famílias felizes). **Ponto Forte** (valorização do papel preponderante das associações de pais e encarregados de educação)

			Unidade de Enumeração: RAE-EC	**Unidade de Enumeração: RAE-M1**	**Unidade de Enumeração: RAE-M2 (TEIP)**	**Unidade de Enumeração: RAE-M3**
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**
LIDERANÇA E GESTÃO	**Gestão**	Critérios e Práticas de Organização e Afetação dos Recursos **(AE)** Gestão Estratégica dos Recursos: Humanos; Materiais; Financeiros **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Distribuição de serviço:** **Pessoal docente** (perfil; preferências); **Pessoal não docente**: (perfil; competências; formação; interesses) **Formação de equipas pedagógicas** (+) Na lecionação das ofertas formativas específicas	**Distribuição de serviço:** Necessidades, estabilidade e características **Formação de equipas pedagógicas** (não foi referido) **Ponto Forte** (gestão dos recursos humanos)	**Distribuição de serviço:** Necessidades, estabilidade e características **Formação de equipas pedagógicas** (não foi referido)	**Distribuição de serviço:** Experiência profissional e perfil **Formação de equipas pedagógicas** (não foi referido) Intervenção ativa dos pais e encarregados de educação (+)
		Critérios de Constituição dos Grupos e das Turmas, de Elaboração de Horários e de Distribuição de Serviço **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Critérios de formação de turmas e horários** (continuidade pedagógica; acompanhamento) **Trabalho colaborativo e integração de crianças e alunos** (+) A continuidade pedagógica é favorável ao trabalho colaborativo	**Critérios de formação de turmas e horários** (permanência nas escolas; trabalho das estruturas de coordenação) **Trabalho colaborativo e integração de crianças e alunos** (não foi referido)	**Critérios de formação de turmas e horários** (não foi referido) **Trabalho colaborativo e integração de crianças e alunos** (não foi referido) Articulação entre atividades letivas e complemento curricular	**Critérios de formação de turmas e horários** (natureza pedagógica) Definição do perfil do diretor de turma **Trabalho colaborativo e integração de crianças e alunos** (não foi referido)
		Avaliação do Desempenho e Gestão das Competências dos Trabalhadores **(AE)** Competências de Coaching do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Competências do pessoal docente** (perfil; competências; formação; interesses; preferências) **Competências do pessoal não docente** (perfil; competências; formação; interesses; preferências)	**Competências do pessoal docente e não docente** (não foi referido) Diretores de turma; docentes titulares	**Competências do pessoal docente** (não foi referido) **Competências do pessoal não docente** (+) A gestão dos assistentes técnicos e operacionais articulada entre a direção e os respetivos responsáveis **Ponto Forte** (captação de recursos e corresponsabilização das estruturas de gestão intermédia)	**Competências do pessoal docente** (continuidade pedagógica) **Competências do pessoal não docente** (rotatividade de funções)
		Promoção do Desenvolvimento Profissional **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Desenvolvimento Profissional/Plano de Formação **(LS)** Desenvolvimento de Outros Líderes **(LS)**	**Formação contínua** (+) A formação contínua é valorizada e está articulada com o centro de formação **Áreas prioritárias** (+) **Pessoal docente** (ensinar a aprender; avaliação; indisciplina; tic; programas e metas curriculares) **Pessoal não docente** (atendimento ao público; contabilidade; classificação decimal universal) **Temas em falta** (diversificação das metodologias; diferenciação pedagógica) **Ponto Fraco (superado)**	**Formação contínua** (+-) Faz o levantamento das necessidades de formação mas, não é visível um plano claro **Áreas prioritárias** (+) **Pessoal docente** (áreas científicas e pedagógicas) **Pessoal não docente** (primeiros socorros; programas informáticos) **Temas em falta** (não foi referido)	**Formação contínua** (+) Faz diagnóstico das necessidades de formação e um plano articulado com o centro de formação **Áreas prioritárias** (+-) **Pessoal docente** (coaching; avaliação; monitorização) **Pessoal não docente** (não foi referido) **Temas em falta** (não foi referido)	**Formação contínua** (+) Auscultação dos trabalhadores e replicação de conhecimentos, definição de um plano pelo centro de formação **Áreas prioritárias** (+) **Pessoal docente** (perturbação da hiperatividade; défice de atenção) **Pessoal não docente** (inglês; tic; psicologia) **Temas em falta** (não foi referido)
		Eficácia dos Circuitos de Informação e Comunicação Interna e Externa **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Comunicação interna e externa** (+) Circuitos de comunicação na generalidade, eficazes (afixação em espaços próprios; correio eletrónico; aplicação de gestão escolar; redes sociais; página na internet do agrupamento) **Ponto Fraco (superado)**	**Comunicação interna e externa** (+) Comunicação interna e externa globalmente eficazes (correio eletrónico; cademeta do aluno; telefone; sítio do agrupamento)	**Comunicação interna e externa** (+-) Vários circuitos de comunicação interna e externa (página do agrupamento; correio eletrónico institucional; notas informativas afixados em placares)	**Comunicação interna e externa** (+-) Melhoria gradual da eficácia dos circuitos comunicacionais, com a utilização de programas informáticos de gestão escolar e a página web

			Unidade de Enumeração: RAE-M4	Unidade de Enumeração: RAE-P1 (TEIP)	Unidade de Enumeração: RAE-P2 (TEIP)	Unidade de Enumeração: RAE-P3 (TEIP)
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**
LIDERANÇA E GESTÃO	**Gestão**	Critérios e Práticas de Organização e Afetação dos Recursos **(AE)** Gestão Estratégica dos Recursos: Humanos; Materiais; Financeiros **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Distribuição de serviço:** Rigor e critério **Formação de equipas pedagógicas** (não foi referido)	**Distribuição de serviço** (não foi referido) **Formação de equipas pedagógicas** (não foi referido)	**Distribuição de serviço:** **Pessoal docente** (perfil; experiência; dinamização de projetos; DT); **Pessoal não docente** (competências; adequação à função; preferências; rotatividade) **Formação de equipas pedagógicas** (+) Continuidade das equipas	**Distribuição de serviço:** **Pessoal docente** (continuidade pedagógica; relação com a turma; afetação a projetos); **Pessoal não docente** (competências; adequação à função; mobilidade entre setores) **Formação de equipas pedagógicas** (não foi referido)
		Critérios de Constituição dos Grupos e das Turmas, de Elaboração de Horários e de Distribuição de Serviço **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Critérios de formação de turmas e horários** (plano de estudos e desenvolvimento do currículo) **Trabalho colaborativo e integração de crianças e alunos** (não foi referido)	**Critérios de formação de turmas e horários** (equidade e justiça) **Trabalho colaborativo e integração de crianças e alunos** (não foi referido)	**Critérios de formação de turmas e horários** (não foi referido) **Trabalho colaborativo e integração de crianças e alunos** (não foi referido)	**Critérios de formação de turmas e horários** (natureza pedagógica) **Trabalho colaborativo e integração de crianças e alunos** (não foi referido)
		Avaliação do Desempenho e Gestão das Competências dos Trabalhadores **(AE)** Competências de Coaching do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Competências do pessoal docente** (não foi referido) **Competências do pessoal não docente** (não foi referido)	**Competências do pessoal docente** (não foi referido) **Competências do pessoal não docente** (não foi referido) Afetação e otimização dos recursos humanos	**Competências do pessoal docente** (perfil; experiência; projetos; cargos) **Competências do pessoal não docente** (adequação à função; preferências; rotatividade)	**Competências do pessoal docente** (afetação a projetos, funções e capacidade relacional) **Competências do pessoal não docente** (competências profissionais; adequação às funções; mobilidade entre setores)
		Promoção do Desenvolvimento Profissional **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Desenvolvimento Profissional/Plano de Formação **(LS)** Desenvolvimento de Outros Líderes **(LS)**	**Formação contínua** (+) Plano de formação abrangente em áreas de melhoria com a colaboração do centro de formação **Áreas prioritárias** (-) **Pessoal docente** (não foi referido) **Pessoal não docente** (não foi referido) **Temas em falta** (não foi referido)	**Formação contínua** (+) Plano de formação para as necessidades; microrrede de escolas TEIP **Áreas prioritárias** (+-) **Pessoal docente** (prática letiva; supervisão colaborativa; partilha de boas práticas) **Pessoal não docente** (não foi referido) **Temas em falta** (não foi referido)	**Formação contínua** (+). Plano de formação após levantamento de necessidades com a auscultação do pessoal docente e não docente **Áreas prioritárias** (+-) **Pessoal docente pessoal** (gestão e resolução de conflitos; estratégias e técnicas para motivar os alunos; ação de supervisão pedagógica) **Pessoal não docente** (não foi referido) **Temas em falta** (não foi referido)	**Formação contínua** (+) Plano de formação anual com apoio do centro de formação; várias parcerias (não responde às carências elencadas) **Áreas prioritárias** (+-) **Pessoal docente** (lideranças intermédias; gestão da sala de aula; diferenciação pedagógica; indisciplina; necessidades educativas especiais; educação intercultural; metas curriculares) **Pessoal não docente** (não foi referido) **Temas em falta** (não foi referido) **Ponto Forte** (intencionalidade na formação contínua dos docentes)
		Eficácia dos Circuitos de Informação e Comunicação Interna e Externa **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Comunicação interna e externa** (+) Desmaterialização documental (sítio do agrupamento; correio eletrónico institucionais; plataforma Moodle; outras aplicações eletrónicas) **Ponto Forte** (eficácia dos circuitos de informação e comunicação)	**Comunicação interna e externa** (+) Privilegiam-se, o uso do correio eletrónico; página do agrupamento; Office 365	**Comunicação interna e externa** (+) Os circuitos de comunicação são globalmente eficazes (correio eletrónico; livro de ponto digital; moodle; inovar; software de gestão SIGE 3; newsletter)	**Comunicação interna e externa** (+) Correio eletrónico; página do agrupamento; blogue AVIN; Boletim Escolar TEIP; dossié/caderneta digital

			Unidade de Enumeração: RAE-EC	Unidade de Enumeração: RAE-M1	Unidade de Enumeração: RAE-M2 (TEIP)	Unidade de Enumeração: RAE-M3
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**
LIDERANÇA E GESTÃO	**Autoavaliação e Melhoria**	Coerência entre a Autoavaliação e a Ação para a Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Ações de melhoria** (+) Intenção de concertar ações de melhoria, não apenas ao nível informal ou pontual **Auscultação dos alunos** no processo de ensino e aprendizagem (+-) Ainda não integram suficientemente a auscultação dos alunos	**Ações de melhoria** (-) Não está garantida a existência de um procedimento global e sistemático de autoavaliação, na construção de planos de melhoria **Auscultação dos alunos** no processo de ensino e aprendizagem (não foi referido) **Área de Melhoria** (autoavaliação com reduzida participação)	**Ações de melhoria** (não foi referido) Análise trimestral do sucesso escolar **Auscultação dos alunos** no processo de ensino e aprendizagem (não foi referido)	**Ações de melhoria** (-) Não houve relatório intermédio (modelo CAF) para a implementação de ações de melhoria **Auscultação dos alunos** no processo de ensino e aprendizagem (não foi referido)
		Utilização dos Resultados da Avaliação Externa na Elaboração dos Planos de Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Processo de autoavaliação** (+) Equipa dos resultados escolares e da indisciplina (2013-14); equipa do serviço educativo, liderança e gestão (2014-15); equipa de análise e reflexão dos dados do AE (2015-16) **Práticas de autoavaliação efetivas** (+-) Práticas de autoavaliação a consolidar **Reflexo da avaliação externa no processo de autoavaliação** (+) Os relatórios das anteriores avaliações externas foram contributos relevantes para a elaboração do **projeto educativo** **Pontos Fracos (superado; não foi cabalmente superado)**	**Processo de autoavaliação** (não foi referido) **Práticas de autoavaliação efetivas** (não foi referido) **Reflexo da avaliação externa no processo de autoavaliação** (+-) Atuação para práticas de avaliação interna	**Processo de autoavaliação** (+) Autoavaliação do agrupamento; programa TEIP (relatórios semestrais) **Práticas de autoavaliação efetivas** (+) Relatório da análise dos resultados escolares e balanço dos casos de abandono escolar **Reflexo da avaliação externa no processo de autoavaliação** (não foi referido)	**Processo de autoavaliação** (+) Plano de melhoria que prevê os objetivos, a sequencialidade vertical e horizontal, o reforço das lideranças intermédias e a melhoria do sucesso educativo **Práticas de autoavaliação efetivas** (não foi referido) **Reflexo da avaliação externa no processo de autoavaliação** (+) Este processo dá consistência à presente avaliação externa
		Envolvimento e Participação da Comunidade Educativa na Autoavaliação **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Participação da comunidade educativa** (+) A auscultação dos elementos da comunidade escolar e dos relatórios das avaliações contribuiram para a elaboração do projeto educativo.	**Participação da comunidade educativa** (+) Foi constituída uma equipa da comunidade educativa, que integra docentes e não docentes, alunos e pais e EE	**Participação da comunidade educativa** (+-) Recolha dados sobre os resultados académicos através de questionários de satisfação	**Participação da comunidade educativa** (+) Aplicação de questionários com a participação generalizada da comunidade
		Continuidade e abrangência da Autoavaliação **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)**	**Processo de autoavaliação** (+) 3 equipas de docentes (2 docentes; 1 vários) **Reflexão sobre os dados** (+) Resultados escolares e indisciplina; serviço educativo, liderança e gestão; reflexão dos dados do agrupamento	**Processo de autoavaliação** (+) Prática consistente e regular de monitorização **Reflexão sobre os dados** (+) Resultados escolares, comportamento e disciplina	**Processo de autoavaliação** (+) Avaliação interna que identifica os seus pontos fracos **Reflexão sobre os dados** (+) Ações de melhoria	**Processo de autoavaliação** (+-) Desafio no desenvolvimento do processo de autoavaliação **Reflexão sobre os dados** (não foi referido)
		Impacto da Autoavaliação no Planeamento, na Organização e nas Práticas Profissionais **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Projeto de autoavaliação** (+) Projeto adequado à nova realidade para um desenvolvimento faseado e coordenado por diferentes equipas **Área de Melhoria** (impacto das práticas de autoavaliação na autorregulação organizacional)	**Projeto de autoavaliação** (-) Não está garantida a existência de um procedimento global e sistemático de autoavaliação **Pontos fracos** (não foram inteiramente ultrapassados)	**Projeto de autoavaliação** (+-) Falta de uma articulação clara entre todos os processos **Área de Melhoria** (consolidaçãoa da autoavaliação)	**Projeto de autoavaliação** (+-) Perspetiva-se um desenvolvimento mais sustentado da autoavaliação (modelo CAF) **Área de Melhoria** (aperfeiçoamento do projeto de autoavaliação)

LEGENDA: Modelo da IGEC da Avaliação Externa (AE); Liderança de Sistemas (LS); Pontos Fortes (PF) da Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação e Ciência (AE - IGEC); Áreas de Melhoria (AM) da Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação e Ciência (AE - IGEC); Referência em Subcategorais Diferentes (RSD); Não foi Referido (NR); Expressão Retirada do Contexto (XXXXX).

			Unidade de Enumeração: RAE-M4	Unidade de Enumeração: RAE-P1 (TEIP)	Unidade de Enumeração: RAE-P2 (TEIP)	Unidade de Enumeração: RAE-P3 (TEIP)
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**	**Unidades de Registo**
LIDERANÇA E GESTÃO	**Autoavaliação e Melhoria**	Coerência entre a Autoavaliação e a Ação para a Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Ações de melhoria** (+) Foram produzidos planos de ação que tem permitido uma sistemática e aprofundada análise dos resultados escolares **Auscultação dos alunos** no processo de ensino e aprendizagem (não foi referido) **Área de Melhoria** (auscultação e participação dos alunos)	**Ações de melhoria** (+-) As ações de melhoria realizadas ainda não permitam inferir conclusões **Auscultação dos alunos** no processo de ensino e aprendizagem (não foi referido)	**Ações de melhoria** (+) O Observatório da Qualidade recolhe dados úteis que permitem a autorregulação e a melhoria **Auscultação dos alunos** no processo de ensino e aprendizagem (não foi referido) **Ponto Forte** (observatório de qualidade)	**Ações de melhoria** (+) Práticas de autorregulação e de melhoria **Auscultação dos alunos** no processo de ensino e aprendizagem (+-) Aplicados **inquéritos de satisfação** aos elementos da comunidade escolar (não especifica os alunos)
		Utilização dos Resultados da Avaliação Externa na Elaboração dos Planos de Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Processo de autoavaliação** (+-) Estão reunidas as condições para que o processo de autoavaliação se consolide **Práticas de autoavaliação efetivas** (+) Há práticas consistentes de autoavaliação, no âmbito dos resultados académicos e do PAA **Reflexo da avaliação externa no processo de autoavaliação** (+) O agrupamento teve em consideração as recomendações dos relatórios do 1º ciclo de avaliação externa	**Processo de autoavaliação** (+) Relatórios do GEMA (Gabinete de Estudos, Monitorização e Avaliação) dos resultados escolares e estudo comparativo **Práticas de autoavaliação efetivas** (não foi referido) **Reflexo da avaliação externa no processo de autoavaliação** (não foi referido)	**Processo de autoavaliação** (+) A autoavaliação tem sido um processo desenvolvido pelos diferentes profissionais **Práticas de autoavaliação efetivas** (+) Reflexões sistemáticas e propostas de melhoria **Reflexo da avaliação externa no processo de autoavaliação** (+-) Foi superado o ponto fraco anterior	**Processo de autoavaliação** (+) A equipa de autoavaliação elaborou orientações e instrumentos nos domínios dos resultados académicos, da prestação do serviço educativo e da liderança e autoavaliação. **Práticas de autoavaliação efetivas** (+) Várias fontes de informação **Reflexo da avaliação externa no processo de autoavaliação** (+-) O Agrupamento deu seguimento, após a avaliação externa de 2010, às suas práticas de autorregulação e de melhoria **Ponto Fraco** (melhorias)
		Envolvimento e Participação da Comunidade Educativa na Autoavaliação **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**Participação da comunidade educativa** (-) Não envolve de forma sistemática a comunidade educativa	**Participação da comunidade educativa** (+) Aplicação de questionários de satisfação aos elementos da comunidade escolar	**Participação da comunidade educativa** (não foi referido)	**Participação da comunidade educativa** Realização de inquéritos de satisfação como barómetros de opinião
		Continuidade e abrangência da Autoavaliação **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)**	**Processo de autoavaliação** (+-) Planificação do dispositivo de avaliação interna **Reflexão sobre os dados** (não foi referido)	**Processo de autoavaliação** (+-) Relatório do GEMA (Gabinete de Estudos, Monitorização e Avaliação) **Reflexão sobre os dados** (+-) Ações para superar as dificuldades que ainda não são evidentes **Área de Melhoria** (monitorização das medidas de promoção do sucesso escolar)	**Processo de autoavaliação** (+-) Processo de autoavaliação com a indicação de indicadores de desempenho mas sem generalização. **Reflexão sobre os dados** (+) Elaboração de planos de ação que permitam a monitorização e avaliação final **Ponto Fraco** (**superado parcialmente**)	**Processo de autoavaliação** (+-) O processo de autoavaliação indicia estar no bom caminho, é mais abrangente, participado, sistemático e consistente **Reflexão sobre os dados** (+-) Relatórios de autoavaliação nos domínios da prestação do serviço educativo, da liderança e da autoavaliação
		Impacto da Autoavaliação no Planeamento, na Organização e nas Práticas Profissionais **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Projeto de autoavaliação** (+-) Projeto de apoio à autoavaliação de escolas numa parceria com uma instituição de ensino superior em consolidação: resultados académicos e PAA (+); pré-escolar (-) **Área de Melhoria** (consolidação de um processo de autoavaliação)	**Projeto de autoavaliação** (+) : GEMA (Gabinete de Estudos, Monitorização e Avaliação) e a equipa de monitorização **Área de Melhoria** (consolidação do processo de autoavaliação)	**Projeto de autoavaliação** (+) Observatório da qualidade que permite promover ciclos de autoavaliação regulares	**Projeto de autoavaliação** (+-) Equipa de autoavaliação que criou mapas para recolher dados sobre os resultados académicos, absentismo e indisciplina e que necessita de consolidação **Área de Melhoria** (consolidação do processo de autoavaliação)

LEGENDA: Modelo da IGEC da Avaliação Externa (AE); Liderança de Sistemas (LS); Pontos Fortes (PF) da **Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação e Ciência (AE - IGEC); Áreas de Melhoria (AM)** da **Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação e Ciência (AE - IGEC); Referência em Subcategorais Diferentes (RSD); Não foi Referido (NR); Expressão Retirada do Contexto (XXXXX).**

Fonte: Própria

Apêndice F – Tabelas comparativas dos pontos fortes e áreas de melhoria dos agrupamentos de escola em estudo

Domínio dos Resultados – pontos fortes e áreas de melhoria

Temas	Categorias	Subcategorias	Comparação das Unidades de Registo - PONTOS FORTES: RAE - EC (Estudo de Caso) RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4 (Melhores nos Rankings) RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3 (Piores nos Rankings)	Comparação das Unidades de Registo - ÁREAS DE MELHORIA: RAE - EC (Estudo de Caso) RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4 (Melhores nos Rankings) RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3 (Piores nos Rankings)
RESULTADOS	Resultados Académicos	Evolução dos Resultados Internos Contextualizados (AE) Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor (LS)		
		Evolução dos Resultados Externos Contextualizados (AE) Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor (LS)		
		Qualidade do Sucesso (AE) Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor(LS)	RAE - EC: Ponto Forte (trabalho realizado na educação pré-escolar) RAE - M4: Ponto Forte (eficácia das medidas de promoção do sucesso escolar) MELHORIAS - PONTOS FRACOS RECUPERADOS - CONSTRANGIMENTOS RESOLVIDOS - OPORTUNIDADES APROVEITADAS das AVALIAÇÕES EXTERNAS ANTERIORES: RAE - EC: Ponto Fraco parcialmente superado (ausência de práticas de monitorização e avaliação dos resultados escolares e das situações de desistência escolar, que permitam identificar as causas, delinear as estratégias e implementar ações de superação)	RAE - EC: Área de Melhoria (generalização das práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula) RAE - P1: Área de Melhoria (ambiente educativo favorável às aprendizagens e ao comportamento positivo) RAE - P2: Área de Melhoria (generalização de práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula) RAE - P2: Área de Melhoria (análise e reflexão dos fatores determinantes do insucesso intrínsecos)
		Abandono e Desistência (AE) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS) Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor (LS)		
	Resultados Sociais	Participação na Vida da Escola e Assunção de Responsabilidades (AE) Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor (LS)	RAE - P2: Ponto Forte (implementação de diferentes modalidades de desporto escolar e organização de eventos desportivos)	RAE - P3: Área de Melhoria (envolvimemto dos alunos nas dinâmicas organizacionais do Agrupamento)
		Cumprimento das Regras e Disciplina (AE) Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor (LS)	RAE - EC: Ponto Forte (prevenção e resolução dos comportamentos menos adequados) RAE - P1: Ponto Forte (ambiente educativo favorável às aprendizagens e ao comportamento positivo)	RAE - P3: Área de Melhoria (medidas delineadas no controlo da indisciplina)
		Formas de Solidariedade (AE) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)		
		Impacto da Escolaridade no Percurso dos Alunos (AE) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	RAE - M3: Ponto Forte (bom ambiente educativo) RAE - M4: Ponto Forte (preparação dos alunos para o prosseguimento de estudos)	
	Reconhecimento da Comunidade	Grau de Satisfação da Comunidade Educativa (AE) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	RAE - P3: Ponto Forte (diversificação da oferta educativa)	
		Formas de Valorização dos Sucessos dos Alunos (AE) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)		
		Contributo da Escola para o Desenvolvimento da Comunidade Envolvente (AE) Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas (LS) Comunicação e Habilidades Interpessoais (LS)		

Fonte: Própria

Domínio da Prestação do serviço educativo – pontos fortes e áreas de melhoria

Temas	Categorias	Subcategorias	**Comparação das Unidades de Registo - PONTOS FORTES:** **RAE - EC** (Estudo de Caso) **RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4** (Melhores nos Rankings) **RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3** (Piores nos Rankings)	**Comparação das Unidades de Registo - ÁREAS DE MELHORIA:** **RAE - EC** (Estudo de Caso) **RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4** (Melhores nos Rankings) **RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3** (Piores nos Rankings)
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Planeamento e Articulação**	Gestão Articulada do Currículo **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretorr **(LS)**	**MELHORIAS - PONTOS FRACOS RECUPERADOS - CONSTRANGIMENTOS RESOLVIDOS - OPORTUNIDADES APROVEITADAS das AVALIAÇÕES EXTERNAS ANTERIORES:** **RAE - P2: Pontos Fracos parcialmente superados** (frágil articulação vertical no âmbito da gestão curricular entre os vários níveis de educação e ensino, o que dificulta a sequencialidade das aprendizagens) e (ausência de articulação entre as atividades de enriquecimento curricular e as áreas curriculares) **RAE - P3: Ponto Fraco superado** (inexistência de práticas de reflexão sobre os resultados o que inviabiliza a redefinição de estratégias com vista à sua melhoria)	**RAE - EC: Área de Melhoria** (consolidação da articulação curricular) **RAE - M2: Área de Melhoria** (organização dos planos das turmas) **RAE - M3: Área de Melhoria** (gestão horizontal e vertical do currículo) **RAE - M4: Área de Melhoria** (aprofundamento da articulação curricular horizontal e vertical) **RAE - P1: Área de Melhoria** (aprofundamento da articulação vertical do currículo) **RAE - P2: Área de Melhoria** (formalização da articulação vertical do currículo) **RAE - P3: Área de Melhoria** (aprofundamento das práticas de articulação curricular, vertical e horizontal) **LIGEIRAS MELHORIAS - PERMANÊNCIA dos PONTOS FRACOS - CONSTRANGIMENTOS - OPORTUNIDADES das AVALIAÇÕES EXTERNAS ANTERIORES:** **RAE - EC: Pontos Fracos não foram cabalmente superados** (falta de articulação interdisciplinar" e "curricular (...), o que dificulta a sequencialidade das aprendizagens) e (inexistência de documentos estruturantes orientadores da ação educativa e formativa enquanto "instrumento de gestão curricular")
		Contextualização do Currículo e Abertura ao Meio **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**MELHORIAS - PONTOS FRACOS RECUPERADOS - CONSTRANGIMENTOS RESOLVIDOS - OPORTUNIDADES APROVEITADAS das AVALIAÇÕES EXTERNAS ANTERIORES:** **RAE - P3: Ponto Fraco parcialmente superado** (articulação entre departamento e atividades das AEC no 1º ciclo)	**RAE - M2: Área de Melhoria** (ações articuladas entre anos de escolaridade)
		Utilização da Informação sobre o Percurso Escolar dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**		
		Coerência entre Ensino e Avaliação **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)		
		Trabalho Cooperativo Entre os Docentes **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**RAE - M1: Ponto Forte** (trabalho cooperativo entre docentes) **RAE - M4: Ponto Forte** (trabalho colaborativo entre docentes da educação-pré escolar e do 1º ciclo)	
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Práticas de Ensino**	Adequação das Atividades Educativas e do Ensino às Capacidades e aos Ritmos de Aprendizagem das Crianças e dos Alunos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**		**RAE - M1: Área de Melhoria** (planificação do currículo) **LIGEIRAS MELHORIAS - PERMANÊNCIA dos PONTOS FRACOS - CONSTRANGIMENTOS - OPORTUNIDADES das AVALIAÇÕES EXTERNAS ANTERIORES:** **RAE - EC: Ponto Fraco não foi superado** (pouco recurso a práticas de diferenciação pedagógica na sala de aula, como contributo para a melhoria das aprendizagens)
		Adequação das Respostas Educativas às Crianças e aos Alunos com Necessidades Educativas Especiais **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**RAE - M1: Ponto Forte** (trabalho da educação especial) **RAE - P1: Ponto Forte** (práticas inclusivas transversais a toda a comunidade escolar) **RAE - P2: Ponto Forte** (trabalho dos profissionais da educação especial e dos serviços técnico-pedagógicos)	
		Exigência e Incentivo à Melhoria de Desempenhos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**RAE - M1: Ponto Forte** (relação do saber com a preparação dos alunos)	
		Metodologias Ativas e Experimentais no Ensino e nas Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**MELHORIAS - PONTOS FRACOS RECUPERADOS - CONSTRANGIMENTOS RESOLVIDOS - OPORTUNIDADES APROVEITADAS das AVALIAÇÕES EXTERNAS ANTERIORES:** **RAE - EC: Ponto Fraco superado** (ensino experimental com pouca expressão, sobretudo nos 2º e 3º ciclos, condicionando o desenvolvimento do espírito científico)	**RAE - P1: Área de Melhoria** (desenvolvimento das metodologias ativas, das práticas laboratoriais e das atividades experimentais) **RAE - P3: Área de Melhoria** (disseminação e sistematização das atividades laboratoriais e experimentais)
		Valorização da Dimensão Artística **(AE)** Inclusão **(LS)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)**	**RAE - M2: Ponto Forte** (valorização da dimensão artística) **RAE - M3: Ponto Forte** (vertente artística do currículo) **RAE - P3: Ponto Forte** (implementação de projetos e de clubes)	
		Rendibilização dos Recursos Educativos e do Tempo Dedicado às Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**RAE - EC: Ponto Forte** (funcionamento das bibliotecas escolares) **RAE - M2: Ponto Forte** (ação das bibliotecas escolares)	
		Acompanhamento e Supervisão da Prática Letiva **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**MELHORIAS - PONTOS FRACOS RECUPERADOS - CONSTRANGIMENTOS RESOLVIDOS - OPORTUNIDADES APROVEITADAS das AVALIAÇÕES EXTERNAS ANTERIORES:** **RAE - P2: Pontos Fracos recuperados** (não implementação da observação de aulas no âmbito da supervisão da prática letiva como estratégia de melhoria) e (supervisão da prática letiva em sala de aula não está implementada, estando apenas previstos mecanismos de acompanhamento para as dificuldades identificadas ao nível do desempenho docente)	**RAE - EC: Área de Melhoria** (implementação da supervisão da prática letiva) **RAE - M1: Área de Melhoria** (supervisão da prática letiva) **RAE - M2: Área de Melhoria** (observação e partilha de aulas num plano de supervisão colaborativa) **RAE - M3: Área de Melhoria** (acompanhamento e supervisão da prática letiva) **RAE - M4: Área de Melhoria** (acompanhamento e supervisão da prática letiva) **RAE - P1: Área de Melhoria** (implementação de mecanismos de supervisão da prática letiva) **RAE - P3: Área de Melhoria** (generalização de mecanismos sistemáticos de supervisão da prática letiva) **LIGEIRAS MELHORIAS - PERMANÊNCIA dos PONTOS FRACOS - CONSTRANGIMENTOS - OPORTUNIDADES das AVALIAÇÕES EXTERNAS ANTERIORES:** **RAE - M4: Ponto Fraco não recuperado** (adequação do processo de ensino e de formação entre pares, com impacto no desenvolvimento profissional e na melhoria das práticas pedagógicas)
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Monitorização e Avaliação do Ensino e das Aprendizagens**	Diversificação das Formas de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**		
		Aferição dos Critérios e dos Instrumentos de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**		
		Monitorização Interna do Desenvolvimento do Currículo **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**RAE - M4: Ponto Forte** (monitorização dos resultados escolares) **MELHORIAS - PONTOS FRACOS RECUPERADOS - CONSTRANGIMENTOS RESOLVIDOS - OPORTUNIDADES APROVEITADAS das AVALIAÇÕES EXTERNAS ANTERIORES:** **RAE - P2: Ponto Fraco (recuperado)** (falta de monitorização sistemática de todas as medidas de apoio educativo e a reduzida eficácia dos planos de acompanhamento e de recuperação)	**RAE - M1: Área de Melhoria** (reflexão sobre os fatores do (in)sucesso) **RAE - M2: Área de Melhoria** (identificação dos fatores que condicionam os resultados)
		Eficácia das Medidas de Promoção do Sucesso Escolar **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**RAE - M3: Ponto Forte** (oferta educativa abrangente). **RAE - P2: Ponto Forte** (oferta formativa diversificada e abrangente)	**RAE - M3: Área de Melhoria** (definição de estratégias e de medidas de promoção do sucesso educativo) **RAE - P3: Área de Melhoria** (reajustamento e consolidação das medidas de promoção do sucesso escolar)
		Prevenção da Desistência e do Abandono **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**RAE - EC: Ponto Forte** (trabalho realizado no âmbito do serviço de psicologia e orientação) **RAE - P2: Ponto Forte** (resolução e prevenção de situações de risco de integração social e escolar) **RAE - P3: Ponto Forte** (prevenção e resolução dos casos de abandono escolar) **MELHORIAS - PONTOS FRACOS RECUPERADOS - CONSTRANGIMENTOS RESOLVIDOS - OPORTUNIDADES APROVEITADAS das AVALIAÇÕES EXTERNAS ANTERIORES:** **RAE - EC: Constrangimento resolvido** (inexistência de orientação vocacional)	

Fonte: Própria

Domínio da Liderança e gestão – pontos fortes e áreas de melhoria

Temas	Categorias	Subcategorias	Comparação das Unidades de Registo - PONTOS FORTES: RAE - EC (Estudo de Caso) RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4 (Melhores nos Rankings) RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3 (Piores nos Rankings)	Comparação das Unidades de Registo - ÁREAS DE MELHORIA: RAE - EC (Estudo de Caso) RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4 (Melhores nos Rankings) RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3 (Piores nos Rankings)
LIDERANÇA E GESTÃO	Liderança	Visão Estratégica do Diretor (AE) Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor (LS) Fomento do Sentido de Pertença e de Identificação com a Escola (AE) Capacidade de Planear e de Estabelecer Metas e Objetivos (LS) Comunicação e Habilidades Interpessoais (LS)	RAE - M1: Ponto Forte (liderança da diretora e equipa) RAE - M2: Ponto Forte (coerência dos documentos estruturais) RAE - M3: Ponto Forte (ação da diretora em áreas estratégicas) RAE - M4: Ponto Forte (liderança do diretor) RAE - P1: Ponto Forte (direção dialogante e promotora de uma relação de confiança entre todos) RAE - P3: Ponto Forte (prevenção e resolução dos casos de abandono escolar) MELHORIAS - PONTOS FRACOS RECUPERADOS - CONSTRANGIMENTOS RESOLVIDOS - OPORTUNIDADES APROVEITADAS das AVALIAÇÕES EXTERNAS ANTERIORES: RAE - EC: Pontos Fracos superados (ausência de definição de metas e indicadores de medida, que conduzam à identificação de estratégias para as atingir) e a (manutenção de documentos estruturantes desatualizados)	RAE - M3: Área de Melhoria (reforço da articulação entre os documentos estruturantes)
		Valorização das Lideranças Intermédias (AE) e (LS) Definição de Responsabilidades (LS) Comunicação e Habilidades Interpessoais (LS)		
		Desenvolvimento de Projetos, Parcerias e Soluções Inovadoras (AE) Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas (LS) Comunicação e Habilidades Interpessoais (LS) Habilidade de Influência e Negociação (LS)	RAE - EC: Ponto Forte (estabelecimento de parcerias e protocolos) RAE - M2: Ponto Forte (parceria e desenvolvimento de projetos) RAE - M3: Ponto Forte (envolvimento dos alunos em projetos nacionais e internacionais) RAE - M4: Ponto Forte (diversidade de parcerias e projetos) RAE - P1: Ponto Forte (parcerias estabelecidas com diversas entidades) RAE - P2: Ponto Forte (política de abertura à sociedade local) RAE - P3: Ponto Forte (consolidação de uma rede de parcerias) MELHORIAS - PONTOS FRACOS RECUPERADOS - CONSTRANGIMENTOS RESOLVIDOS - OPORTUNIDADES APROVEITADAS das AVALIAÇÕES EXTERNAS ANTERIORES: RAE - EC: Oportunidades aproveitadas (o estabelecimento de conexões com as diversas entidades externas (associações e coletividades) no sentido de favorecer o trabalho em rede), (o reforço das parcerias com a Autarquia, serviços locais e regionais e empresas da zona) e (a rentabilização da utilização dos recursos disponibilizados)	
		Motivação das Pessoas e Gestão de Conflitos (AE) Definição de Responsabilidades (LS) Motivar e Desenvolver Outros Funcionários (LS) Comunicação e Habilidades Interpessoais (LS)		
		Mobilização dos Recursos da Comunidade Educativa (AE) Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas (LS) Comunicação e Habilidades Interpessoais (LS) Habilidade de Influência e Negociação (LS)		RAE - EC: Ponto Forte (envolvimento em iniciativas locais) RAE - M1: Ponto Forte (trabalho educativo e formativo no desenvolvimento sociocultural) RAE - P1: Ponto Forte (gestão adequada dos equipamentos e recursos) RAE - P3: Ponto Forte (valorização do papel das APEE)
LIDERANÇA E GESTÃO	Gestão	Critérios e Práticas de Organização e Afetação dos Recursos (AE) Gestão Estratégica dos Recursos: Humanos; Materiais; Financeiros (LS) Comunicação e Habilidades Interpessoais (LS)	RAE - M1: Ponto Forte (gestão dos recursos humanos)	
		Critérios de Constituição dos Grupos e das Turmas, de Elaboração de Horários e de Distribuição de Serviço (AE) Inclusão (LS) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)		
		Avaliação do Desempenho e Gestão das Competências dos Trabalhadores (AE) Competências de Coaching do Diretor (LS) Comunicação e Habilidades Interpessoais (LS)	RAE - M2: Ponto Forte (captação de recursos e corresponsabilização das estruturas de gestão intermédia)	
		Promoção do Desenvolvimento Profissional (AE) Qualidade dos Professores e Funcionários (LS) Desenvolvimento Profissional/Plano de Formação (LS) Desenvolvimento de Outros Líderes (LS)	RAE - P3: Ponto Forte (intencionalidade na formação contínua dos docentes) MELHORIAS - PONTOS FRACOS RECUPERADOS - CONSTRANGIMENTOS RESOLVIDOS - OPORTUNIDADES APROVEITADAS das AVALIAÇÕES EXTERNAS ANTERIORES: RAE - EC: Ponto Fraco superado (inexistência de Plano de Formação como fator de desenvolvimento da organização escolar e dos seus profissionais)	
		Eficácia dos Circuitos de Informação e Comunicação Interna e Externa (AE) Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor (LS) Comunicação e Habilidades Interpessoais (LS)	RAE - M4: Ponto Forte (eficácia dos circuitos de informação e comunicação) MELHORIAS - PONTOS FRACOS RECUPERADOS - CONSTRANGIMENTOS RESOLVIDOS - OPORTUNIDADES APROVEITADAS das AVALIAÇÕES EXTERNAS ANTERIORES: RAE - EC: Ponto Fraco superado (deficiente circulação da informação levando a um conhecimento reduzido das dinâmicas do Agrupamento por parte dos profissionais que nele trabalham e da comunidade educativa em geral evidenciando dificuldade na construção de uma efetiva cultura de Agrupamento)	
LIDERANÇA E GESTÃO	Autoavaliação e Melhoria	Coerência entre a Autoavaliação e a Ação para a Melhoria (AE) Qualidade dos Professores e Funcionários (LS) Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola (LS)	RAE - P2: Ponto Forte (observatório de qualidade)	RAE - M1: Área de Melhoria (alargamento do âmbito do processo de autoavaliação, que propicie a construção de planos de melhoria) RAE - M4: Área de Melhoria (auscultação e participação dos alunos)
		Utilização dos Resultados da Avaliação Externa na Elaboração dos Planos de Melhoria (AE) Qualidade dos Professores e Funcionários (LS) Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola (LS)	MELHORIAS - PONTOS FRACOS RECUPERADOS - CONSTRANGIMENTOS RESOLVIDOS - OPORTUNIDADES APROVEITADAS das AVALIAÇÕES EXTERNAS ANTERIORES: RAE - EC: Pontos Fracos superado (processo de autoavaliação muito incipiente enquanto promotor de desenvolvimento numa perspetiva estratégica, focada e progressiva) e (processo de autoavaliação muito incipiente) e não foi cabalmente superado (nexistência de práticas de autoavaliação efetivas, indutoras de planos de melhoria de forma a assegurar um progresso sustentado) RAE - P3: Ponto Fraco melhorias (não integração de outros elementos da comunidade educativa, para além dos docentes, na equipa de autoavaliação)	
		Envolvimento e Participação da Comunidade Educativa na Autoavaliação (AE) Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor (LS) Habilidade de Influência e Negociação (LS)		
		Continuidade e abrangência da Autoavaliação (AE) Qualidade dos Professores e Funcionários (LS)	MELHORIAS - PONTOS FRACOS RECUPERADOS - CONSTRANGIMENTOS RESOLVIDOS - OPORTUNIDADES APROVEITADAS das AVALIAÇÕES EXTERNAS ANTERIORES: RAE - P2: Ponto Fraco superado parcialmente (inexistência de um processo de autoavaliação que abranja as diversas área)	RAE - P1: Área de Melhoria (monitorização das medidas de promoção do sucesso escolar)
		Impacto da Autoavaliação no Planeamento, na Organização e nas Práticas Profissionais (AE) Qualidade dos Professores e Funcionários (LS) Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor (LS)		RAE - EC: Área de Melhoria (impacto das práticas de autoavaliação na autorregulação organizacional) RAE - M2: Área de Melhoria (consolidação da autoavaliação) RAE - M3: Área de Melhoria (aperfeiçoamento do projeto de autoavaliação) RAE - M4: Área de Melhoria (consolidação de um processo de autoavaliação) RAE - P1: Área de Melhoria (consolidação do processo de autoavaliação) RAE - P2: Não tem RAE - P3: Área de Melhoria (consolidação do processo de autoavaliação) LIGEIRAS MELHORIAS - PERMANÊNCIA dos PONTOS FRACOS - CONSTRANGIMENTOS - OPORTUNIDADES das AVALIAÇÕES EXTERNAS ANTERIORES: RAE - M1: Pontos Fracos não foram inteiramente ultrapassados (apesar de o trabalho já realizado e de estar assegurado o princípio da representatividade na equipa de autoavaliação, não foram inteiramente ultrapassados os pontos fracos identificados no anterior ciclo de avaliação externa)

LEGENDA: Modelo da IGEC da Avaliação Externa (AE); Liderança de Sistemas (LS); Pontos Fortes (PF) da Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação e Ciência (AE - IGEC); Áreas de Melhoria (AM) da Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação e Ciência (AE - IGEC); Referência em Subcategorais Diferentes (RSD); Não foi Referido (NR); Expressão Retirada do Contexto (XXXXX).

Fonte: Própria

Apêndice G - Matriz comparativa da análise documental: unidades de registo e indicadores; pontos fortes e áreas de melhoria dos relatórios de avaliação externa da IGEC - 2015/2016

Temas	Categorias	Subcategorias	Comparação das Unidades de Registo - Liderança de Sistemas e Avaliação Externa (IGEC): RAE - EC RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4 RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3	Comparação das Unidades de Registo - Indicadores: RAE - EC RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4 RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3	Comparação das Unidades de Registo - Pontos Fortes e Áreas de Melhoria: RAE - EC RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4 RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3
RESULTADOS	Resultados Académicos	Evolução dos Resultados Internos Contextualizados (AE) Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor (LS)		**TAXAS DE CONCLUSÃO:** RAE - EC: 1º ciclo (+); 2º ciclo (+); 3º ciclo (+); secundário (=) **RAE - M1:** 1º ciclo (+); 2º ciclo: 5º (+-); 6º (+); 3º ciclo: 8º (+-); 9º (-); 12º ano: regular (+); profissional (-) **RAE - M2:** 1º ciclo (-); 2º ciclo (+); 3º ciclo (=); secundário (+) **RAE - M3:** 1º ciclo (=); 2º ciclo (+-); 3º ciclo (+-); secundário: regular (-); profissional (+-) entre 50%-77,8% **RAE - M4:** 1º ciclo (+); 2º ciclo (+); 3º ciclo (=); secundário: regular (=); profissional: 1 curso (+); restantes cursos (+-) entre 31%-73,7% **RAE - P1:** 1º ciclo (-); 2º ciclo (+); 3º ciclo (+); secundário: regular (-); profissional (+-) entre 23,3%-72,7% **RAE - P2:** 1º ciclo (+); 2º ciclo (-); 3º ciclo (-); secundário: regular (=) **RAE - P3:** 1º ciclo (+); 2º ciclo (+); 3º ciclo (+) **TAXAS DE SUCESSO:** RAE - EC: 1º ciclo (+); 2º ciclo (+); 3º ciclo (+); secundário regular (+); PCA e CEF (+); secundário profissional (-) Entre 16%-39%; ensino vocacional (+): básico (entre 50%-92%); secundário (81%) **RAE - M1:** 1º ciclo (+); 2º ciclo (+); 3º ciclo (-); secundário regular (+); secundário profissional (-) **RAE - M2:** 1º ciclo (+); 2º ciclo (+-); 3º ciclo (+-); secundário (+) **RAE - M3:** 1º ciclo (+); 2º ciclo (-); 3º ciclo (+); secundário (-) **RAE - M4:** 1º ciclo (+); 2º ciclo (+-); 3º ciclo (+-); secundário (+) **RAE - P1:** (não foi referido) **RAE - P2:** CEF (+-) Entre 45%-94%; EFA: básico (-) 13% e secundário (+) 77%; secundário profissional (-) Entre 9%-60%; ensino vocacional: 2º ciclo (+) 78% e 3º ciclo (+-) 65%; secundário (81%) **RAE - P3:** CEF (+) Entre 71%-92%; ensino vocacional (+) entre62%-82%	
		Evolução dos Resultados Externos Contextualizados (AE) Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor (LS)		**RESULTADOS DOS EXAMES NACIONAIS (2013/2014):** RAE - EC: **Português** 4º ano (=), 6º, 9º e 12º anos (-); **Matemática** 4º ano (=), 6º, 9º e 12º anos (-); **História A:** 12º ano (+) **RAE - M1: Português:** 4º, 6º, 9º e 12º anos (+); **Matemática:** 6º e 12º anos (+) e 9º ano (=); **História A:** 12º ano **(+)** **RAE - M2:** Português: 4º e 9º anos (-), 6º e 12º anos (=); Matemática: 6º e 12º anos (+) e 9º ano (=); História A: 12º ano (+) **RAE - M3: Português:** 4º ano (-), 6º ano (=), 9º ano (+) e 12º ano (-); **Matemática:** 4º ano (+), 6º ano (=), 9º ano (+) e 12º ano (-) ; **História A:** 12º ano (não foi referido) **RAE - M4: Português:** 4º, 6º, 9º e 12º anos (+); **Matemática:** 4º, 6º e 12º anos (+) e 9º ano (+-); **História A:** 12º ano (+) **RAE - P1: Português:** 4º ano (-), 6º ano (+), 9º ano (-) e 12º ano (-); **Matemática:** 4º ano (-), 6º e 9º anos (+) e 12º ano (-); **História A:** 12º ano (não foi referido) **RAE - P2: Português:** 4º, 6º e 9º anos (+) e 12º ano (=); **Matemática:** 4º ano (+), 6º ano (=), 9º e 12º anos (-); **História A:** 12º ano (+) **RAE - P3: Português:** 4º e 6º anos (+) e 9º ano (=); **Matemática:** 4º ano (+), 6º ano (-) e 9º ano (+)	
		Qualidade do Sucesso (AE) Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor(LS)	RAE - EC: Diferenciação Pedagógica no **pré-escolar (+)** e restantes ciclos (pouco divulgada); Implementação de medidas de promoção do sucesso **(+)**; Análise dos resultados escolares (CP e outras estruturas) **RAE - M1:** Diferenciação Pedagógica no **pré-escolar (+)** e restantes ciclos (não foi referido); Implementação de medidas de promoção do sucesso (não foi referido); Análise dos resultados escolares (monitorização) **RAE - M2:** Diferenciação Pedagógica no **pré-escolar (+)** e restantes ciclos (não foi referido); Implementação de medidas de promoção do sucesso (não foi referido); Análise dos resultados escolares (departamentos curriculares e órgãos de direção) **RAE - M3:** Diferenciação Pedagógica (não foi referido); Implementação de medidas de promoção do sucesso (apoio ao estudo; reforço curricular; sala de estudo; coadjuvações); Análise dos resultados escolares (estruturas de coordenação educativa; órgãos do agrupamento) **RAE - M4:** Diferenciação Pedagógica no **pré-escolar (+)** e restantes ciclos (não foi referido); Implementação de medidas de promoção do sucesso: práticas eficazes **(+)**; Análise dos resultados escolares (índices de sucesso académico) **RAE - P1:** Diferenciação Pedagógica no **pré-escolar (+)** e restantes ciclos (não foi referido) Implementação de medidas de promoção do sucesso (não foi referido); Análise dos resultados escolares (reflexão dos resultados internos e externos) **RAE - P2:** Diferenciação Pedagógica no **pré-escolar** e **1º ciclo (+)** e restantes ciclos (não foi referido); Implementação de medidas de promoção do sucesso (não foi referido); Análise dos resultados escolares **(=)** no Observatório de qualidade **RAE - P3:** Diferenciação Pedagógica no **pré-escolar (+)** e restantes ciclos (não foi referido); Implementação de medidas de promoção do sucesso: grupos de homogeneidade; coadjuvações **(+)**; Análise dos resultados escolares: programa TEIP; metas contratualizadas **(+-)**		RAE - EC: **Ponto Forte** (trabalho realizado na educação pré-escolar) RAE - EC: **Ponto Forte (parcialmente superado)** - Ausência de práticas de monitorização e avaliação dos resultados escolares e das situaçõesv de desistência escolar RAE - EC: **Área de Melhoria** (generalização das práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula) **RAE - M4: Ponto Forte** (eficácia das medidas de promoção do sucesso escolar) **RAE - P1: Área de Melhoria** (fatores explicativos internos do insucesso e sucesso escolar) **RAE - P2: Área de Melhoria** (generalização de práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula) **RAE - P2: Área de Melhoria** (análise e reflexão dos fatores determinantes do insucesso intrínsecos)
		Abandono e Desistência (AE) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS) Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor (LS)		**TAXA DE ABANDONO ESCOLAR:** RAE - EC: **Reduzido** (ensino: regular; profissional; vocacional) **RAE - M1: Residual** (ensino regular) e **Elevado**(ensino profissional) **RAE - M2: Reduzido** **RAE - M3: Quase inexistente** (ensino básico); **6,7%** (secundário regular) e **Elevado**(secundário profissional) **RAE - M4: Residual** (ensino básico e secundário regular) e **Elevado** (ensino profissional) **RAE - P1: Residual** (ensino básico e secundário regular) e **Elevado 23%-72%** (ensino profissional) **RAE - P2: 0.6%** (1º ciclo); **7,4%** (2º ciclo); **5,9%** (3º ciclo); **9,7%** (ensino secundário) **RAE - P3: Reduzido 0,7%** (1º ciclo); **0,7%** (2º ciclo); **1,0%** (3º ciclo)	

Temas	Categorias	Subcategorias	Comparação das Unidades de Registo - Liderança de Sistemas e Avaliação Externa (IGEC): RAE - EC RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4 RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3	Comparação das Unidades de Registo - Indicadores: RAE - EC RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4 RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3	Comparação das Unidades de Registo - Pontos Fortes e Áreas de Melhoria: RAE - EC RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4 RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3
RESULTADOS	Resultados Sociais	Participação na Vida da Escola e Assunção de Responsabilidades (AE) Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor (LS)	**PARTICIPAÇÃO DOS ALUNOS NA ESCOLA:** RAE - EC: (+) Pré-escolar (assembleias de grupo); básico e secundário (reuniões; projetos; organização e participação de atividades); Parlamento dos Jovens **RAE - M1:** (+) Nas decisões (regras grupo/turma; delegados nos CT; representante no CG; equipa de autoavaliação **RAE - M2:** (+-) Decisões de regras grupo/turma; representante no CG **RAE - M3:** (+-) Delegados de turma 2º e 3º ciclos e secundário; Tarefas de rotina diária (pré-escolar) **RAE - M4:** (+-) Conselhos de turma **RAE - P1:** (+-) Conselhos de turma **RAE - P2:** (+-) Assembleias de delegados **RAE - P3:** (+) Auscultação; assembleias de delegados e de turma; projetos **Área de Melhoria** **ASSOCIAÇÃO DE ESTUDANTES:** RAE - EC: Rádio escolar **RAE - M1: 2** Associações de Estudantes (dinamismo) **RAE - M2:** Baile e viagem de finalistas **RAE - M3:** Várias atividades e iniciativas: Festa de Natal; torneios desportivos **RAE - M4:** Não é visível **RAE - P1:** Iniciativas desportivas e lúdicas **RAE - P2:** Atividades lúdicas e desportivas **RAE - P3:** (não foi referido) **PROJETOS:** RAE - EC: Desporto escolar (várias equipas); ciclismo para todos **RAE - M1:** Desporto escolar; artes e cultura; clubes: teatro e fotografia **RAE - M2:** (não foi referido) **RAE - M3:** Desporto escolar; ajudantes da biblioteca; Medes (alunos do secundário mediadores dos alunos: 5º; 7º; 10º anos); clubes: robótica; Europa **RAE - M4:** (não foi referido) **RAE - P1:** (não foi referido) **RAE - P2:** Desporto escolar; solidariedade **Ponto Forte** **RAE - P3:** Escola limpa; ventos de poupança; apadrinhamento de alunos **PROGRAMA DE PROMOÇÃO E EDUCAÇÃO PARA A SAÚDE:** RAE - EC: Várias iniciativas: Feira da saúde; vamos comer bem cá dentro; palestras; caminhadas **RAE - M1:** Escola promotora de saúde **RAE - M2:** (não foi referido) **RAE - M3:** Geis (Gabinete de educação e informação para a saúde) **RAE - M4:** Ações da comunidade educativa **RAE - P1:** (não foi referido) **RAE - P2:** Articulação com o ACES local; projetos: sexualidade.nós; espaço saúde.nós **RAE - P3:** (apenas foi referido)		**RAE - P2: Ponto Forte** (implementação de diferentes modalidades de desporto escolar e organização de eventos desportivos) **RAE - P3: Área de Melhoria** (envolvimento dos alunos nas dinâmicas organizacionais do Agrupamento)
		Cumprimento das Regras e Disciplina (AE) Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor (LS)	**CONTROLO DA INDISCIPLINA:** RAE - EC: Projeto Espaço com...Vivências (controlo da indisciplina) e subestruturas (provedor do aluno e Equipa S: interna e externa) **RAE - M1:** (não foi referido) **RAE - M2:** GAAF (Gabinete de Apoio à Família) e aplicação de medidas disciplinares **RAE - M3:** GPD (Gabinete de Promoção da Disciplina) e procedimentos disciplinares (significativo) **RAE - M4:** Gabinete do aluno: 2º ciclo - decresceu (+); restantes ciclos - aumentou (-) **RAE - P1:** GAAF: casos pontuais e sem gravidade 0,1% (+) **RAE - P2:** GMC (Gabinete de Mediação de Conflitos): algumas repercussões positivas (+-) **RAE - P3:** Interação entre NICE (Núcleo de Intervenção da Comunidade Educativa), escola segura e famílias (+): mais indisciplina: 2º ciclo; turmas PIEF; cursos vocacionais **PREVENÇÃO DE COMPORTAMENTOS MENOS ADEQUADOS:** RAE - EC: Apoio interno (professores; DT; SPO e educação especial) e externo (escola segura; CPCJ; câmara municipal; outros) **Ponto Forte** **RAE - M1:** Promoção do respeito pelas normas de conduta **RAE - M2:** Oferta complementar: disciplina de educação para a cidadania **RAE - M3:** Projeto Medes (Alunos do Secundário Mediadores dos Alunos do 5º, 7º 10º Anos); OC: desenvolvimento pessoal e social **RAE - M4:** Gabinete do Aluno (controlo da indisciplina) **RAE - P1:** GAAF com a divulgação e conhecimento das normas de conduta **Ponto Forte** **RAE - P2:** GMC com a divulgação e conhecimento das normas de conduta **RAE - P3:** NICE com o treino de competências; acompanhamento disciplinar **Área de Melhoria**		RAE - EC: **Ponto Forte** (prevenção e resolução dos comportamentos menos adequados) **RAE - P1: Ponto Forte** (ambiente educativo favorável às aprendizagens e ao comportamento positivo) **RAE - P3: Área de Melhoria** (medidas delineadas no controlo da indisciplina)
		Formas de Solidariedade (AE) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	**PROJETOS DE SOLIDARIEDADE E DE CIDADANIA:** RAE - EC: **Vários** (**Mãos amigas** - apoio a famílias carenciadas; **12 Outros** - voluntariado **Programa Young VolunTeam** (**PVVT**); manuais escolares) **RAE - M1: Vários** (**Eco-Escolas** - proteção do ambiente; clube europeu; parlamento dos jovens; solidariedade - **PVVT**) **RAE - M2: Vários** (Solidariedade - **PVVT**; **Prémio mérito social**) **RAE - M3: Vários** (XXXXX**Pet** - direitos dos animais; banco solidário escolar; **CPLP** nas escolas; parlamento dos jovens) **RAE - M4: Várias ações** (solidariedade; respeito pelo ambiente; prevenção rodoviária; culturais e desportivas; educação financeira; empreendedorismo) **RAE - P1: Várias ações e projetos** (atividades desportivas; parlamento dos jovens; **clubes**: música, teatro, dança e ciências; voluntariado e solidariedade - **PVVT**; **encontros intergeracionais** - alunos de educação especial e idosos) **RAE - P2: Várias ações e projetos : EPIS** (solidariedade; programa empresários pela inclusão social) **RAE - P3: Várias ações, projetos e responsabilidades dos alunos dos cursos vocacionais** (solidariedade; **Eco-Escolas** - escola limpa; **alunos** dos **cursos vocacionais**: animação dos recreios; mediação de conflitos)		
		Impacto da Escolaridade no Percurso dos Alunos (AE) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	**CLIMA EDUCATIVO:** RAE - EC: Bom **RAE - M1:** Respeito e cordialidade **RAE - M2:** Desenvolvimento cívico das crianças e dos alunos **RAE - M3:** Calmo **Ponto Forte** **RAE - M4:** Não foi referido **Ponto Forte** **RAE - P1:** Não foi referido **RAE - P2:** Não foi referido **RAE - P3:** Não foi referido **SEGUIMENTO DOS ALUNOS APÓS A CONCLUSÃO DOS ESTUDOS:** RAE - EC: Algum conhecimento **RAE - M1: Não existe** um estudo sistemático **RAE - M2:** Não foi referido **RAE - M3: Não há** um seguimento sistemático **RAE - M4: Observatório do agrupamento** **RAE - P1: Não dispõe** de mecanismos de monitorização **RAE - P2: Não está** implementado um procedimento formal do seguimento dos alunos **RAE - P3: Não está** fundamentado um processo estruturado do seguimento dos alunos		**RAE - M3: Ponto Forte** (bom ambiente educativo) **RAE - M4: Ponto Forte** (preparação dos alunos para o prosseguimento de estudos)

Temas	Categorias	Subcategorias	Comparação das Unidades de Registo - Liderança de Sistemas e Avaliação Externa (IGEC): RAE - EC RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4 RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3	Comparação das Unidades de Registo - Indicadores: RAE - EC RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4 RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3	Comparação das Unidades de Registo - Pontos Fortes e Áreas de Melhoria: RAE - EC RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4 RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3
RESULTADOS	Reconhecimento da Comunidade	Grau de Satisfação da Comunidade Educativa **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**		**QUESTIONÁRIOS À COMUNIDADE EDUCATIVA:** RAE - EC: Médias globais elevadas em todos os itens **RAE - M1:** Níveis elevados: **1** indicador com **menor satisfação** (alunos) **RAE - M2:** Apreciação global positiva: **2** indicadores com **menor satisfação** (alunos e PND) **RAE - M3:** Comunidade genéricamente satisfeita: **2** indicadores com **menor satisfação** (alunos e pais e encarregados de educação) **RAE - M4:** Comunidade muito satisfeita: **2** indicadores com **menor satisfação** (alunos) **RAE - P1:** Comunidade satisfeita: **1** indicador com menor satisfação (alunos) **RAE - P2:** Médias globais elevadas **RAE - P3:** Comunidade globalmente satisfeita: **2** indicadores com menor satisfação (alunos) **Ponto Forte**	**RAE - P3: Ponto Forte** (diversificação da oferta educativa)
		Formas de Valorização dos Sucessos dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**QUADROS DE VALOR MÉRITO E EXCELÊNCIA (QVME):** RAE - EC: **Cerimónia** no fórum cultural local (QVME): Todos os níveis de ensino; **Excecionalidade** nos domínios: cognitivo; interpessoal; desportivo; artístico/criativo; humanitário; tecnológico/inventivo. **RAE - M1:** Divulgação de **trabalhos**: exposições; comunicação social. **Ponto Forte** **RAE - M2:** Sessão pública do **Galardão de mérito**: projetos nacionais e locais; exposição de trabalhos; envolvimento dos pais e encarregados de educação no PAA. **RAE - M3: Atribuição de prémios**: diferentes níveis de ensino; exposição de **produções**: teatro, música e dança; **divulgação**: jornal escolar; canal de televisão. **RAE - M4: Valorização** dos **sucessos** dos alunos: mérito académico; empenhamento: projetos e atividades; **participação**interna e externa: concursos, campeonatos e olimpíadas. **RAE - P1: Valorização** do **mérito**: académico e desportivo; atribuição de **prémios pecuniários**: melhores alunos de cada turma e ano; **clube** de comunicação: **filmes** com vivências dos alunos; **falta** integrar os alunos do **1º ciclo**. **RAE - P2: Cerimónia** dos quadros de valor e excelência; atribuição de **prémio especial** (passeio cultural) aos 2 melhores alunos de cada turma. **RAE - P3: Diploma do aluno nota 10** de mérito; exposições de trabalhos; **participação**: campeonatos externos e concursos internos; **clubes**: desporto escolar, programação e estratégia.		
		Contributo da Escola para o Desenvolvimento da Comunidade Envolvente **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais do Diretor **(LS)**	**PARTICIPAÇÃO NA E COM A COMUNIDADE LOCAL:** RAE - EC: Envolvido em iniciativas locais (várias) como a feira quinhentista e o clube de leitura em voz alta; projeto a voz dos jovens; projeto de desporto com a comunidade local; campos de férias. **RAE - M1:** Projetos com parceiros locais e atividades com a participação dos pais e encarregados de educação. **RAE - M2:** Parcerias com entidades de acolhimento dos alunos em **contexto de trabalho**(cursos profissionais). **RAE - M3:** Oferta formativa diversa (um dos cursos vocacionais foi oa encontro do interesse de uma empresa multinacional) para a formação em **contexto de trabalho**. **RAE - M4:** Cooperação com a Câmara Municipal e entidades locais e associações de pais e encarregados de educação para a formação em **contexto de trabalho**. **RAE - P1:** Parcerias com diferentes instituições para a formação em **contexto de trabalho** e **prática simulada** (cursos vocacionais); planos de transição para os alunos NEE. **RAE - P2:** Oferta formativa de acordo com as necessidades do meio ambiente; **clube desportivo** do AE; disponibilidade à comunidade das instalações e do capital humano para eventos; campos de férias. **RAE - P3:** As AAF e as AEC em articulação com associações de pais e encarregados de educação, o centro paroquial e um clube de futebol local; **projetos educativos** com a câmara municipal e união das freguesias; olimpíadas internas e marchas populares.		

Temas	Categorias	Subcategorias	Comparação das Unidades de Registo - Liderança de Sistemas e Avaliação Externa (IGEC): RAE - EC RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4 RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3	Comparação das Unidades de Registo - Indicadores: RAE - EC RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4 RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3	Comparação das Unidades de Registo - Pontos Fortes e Áreas de Melhoria: RAE - EC RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4 RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	Planeamento e Articulação	Gestão Articulada do Currículo (AE) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS) Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor (LS)	FUNCIONAMENTO DOS DEPARTAMENTOS CURRICULARES E SUBESTRUTURAS: RAE - EC: Bom RAE - M1: Bom RAE - M2: Bom RAE - M3: Bom RAE - M4: Bom RAE - P1: Bom RAE - P2: Bom RAE - P3: Bom PLANOS DE TURMA: RAE - EC: pré-escolar e 1º ciclo (+); restantes ciclo (+-) RAE - M1: (não foi referido) RAE - M2: (-) Área de Melhoria RAE - M3: (-) RAE - M4: (+) RAE - P1: (+-) RAE - P2: (+-) RAE - P3: (+-) ARTICULAÇÃO CURRICULAR: RAE - EC: (+-) Área de Melhoria RAE - M1: (+-) RAE - M2: (+-) RAE - M3: (+-) Área de Melhoria RAE - M4: (+) Área de Melhoria RAE - P1: (+) Área de Melhoria RAE - P2: (+-) Área de Melhoria RAE - P3: (+-) Área de Melhoria		PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA: RAE - EC: Pontos Fracos (não foram cabalmente superados) - Falta de articulação interdisciplinar e curricular; - Inexistência de documentso estruturantes orientadores da ação educativa e formativa RAE - EC: Área de Melhoria (consolidação da articulação curricular) RAE - M2: Área de Melhoria (organização dos planos das turmas) RAE - M3: Área de Melhoria (gestão horizontal e vertical do currículo) RAE - M4: Área de Melhoria (aprofundamento da articulação curricular horizontal e vertical) RAE - P1: Área de Melhoria (aprofundamento da articulação vertical do currículo) RAE - P2: Ponto Fraco (parcialmente superado) - Frágil articulação vertical da gestão curricular RAE - P2: Área de Melhoria (formalização da articulação vertical do currículo) RAE - P3: Ponto Fraco (superado) - Inexistência de práticas de reflexão sobre os resultados RAE - P3: Área de Melhoria (aprofundamento das práticas de articulação curricular, vertical e horizontal)
		Contextualização do Currículo e Abertura ao Meio (AE) Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas (LS) Habilidade de Influência e Negociação do Diretor (LS)	TRANSIÇÃO ENTRE CICLOS: RAE - EC: (+-) RAE - M1: (+) RAE - M2: (não foi referido) Área de Melhoria RAE - M3: (+-) RAE - M4: (não foi referido) RAE - P1: (+-) RAE - P2: (+) RAE - P3: (não foi referido) Ponto Fraco (parcialmente superado) INTERDISCIPLINARIDADE: RAE - EC: pré-escolar e 1º ciclo (+); restantes ciclo (+-) RAE - M1: (não foi referido) RAE - M2: Departamento de expressões com o departamento de ciências humanas e sociais, com as AEC (atividades de enriquecimento curricular) e em algumas atividades (+-) RAE - M3: (não foi referido) RAE - M4: (+) RAE - P1: (+-) RAE - P2: (+-) RAE - P3: (+-) ATIVIDADES NA/PARA A COMUNIDADE: RAE - EC: Bibliotecas escolares RAE - M1: Bibliotecas escolares e PAA RAE - M2: Bibliotecas escolares, PAA e participação dos pais RAE - M3: (não foi referido) RAE - M4: (não foi referido) RAE - P1: (não foi referido) RAE - P2: (não foi referido) RAE - P3: Visitas de estudo		RAE - M2: Área de Melhoria (ações articuladas entre anos de escolaridade) RAE - P3: Ponto Fraco (parcialmente superado) - Articulação entre departamento e atividades das AEC no 1º ciclo
		Utilização da Informação sobre o Percurso Escolar dos Alunos (AE) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS) Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor (LS)	CONTINUIDADE PEDAGÓGICA: RAE - EC: (+) RAE - M1: (não foi referido) RAE - M2: (não foi referido) RAE - M3: (não foi referido) RAE - M4: (não foi referido) RAE - P1: (não foi referido) RAE - P2: (não foi referido) RAE - P3: (+-) ATIVIDADES DE RECEÇÃO: RAE - EC: alunos; pais e EE; professores RAE - M1: (não foi referido) RAE - M2: (não foi referido) RAE - M3: (não foi referido) Atividades de integração RAE - M4: atividades que asseguram a transição 1º e 5º anos RAE - P1: (não foi referido) RAE - P2: (não foi referido) RAE - P3: (não foi referido)		
		Coerência entre Ensino e Avaliação (AE) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO: RAE - EC: (+) visam contribuir para a regulação do ensino RAE - M1: (não foi referido) RAE - M2: (não foi referido) RAE - M3: (não foi referido) RAE - M4: (+) no conselho pedagógico RAE - P1: Definidos nos departamentos curriculares e grupos disciplinares (+) RAE - P2: (não foi referido) RAE - P3: Avaliação em continuidade (+) MODALIDADES E INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO: RAE - EC: (+) diferentes modalidades e respetivos instrumentos RAE - M1: (não foi referido) RAE - M2: (não foi referido) Articulação com a direção de turma; PAA (+-) RAE - M3: (não foi referido) Articulação entre educadores e AAAF (Atividades de Animação de Apoio à Família (+-) RAE - M4: Diferentes modalidades nos domínios cognitivo, valores e atitudes (+) RAE - P1: (não foi referido) RAE - P2: Várias modalidades de avaliação com base da avaliação formativa (+) RAE - P3: Formativa como a base da avaliação		
		Trabalho Cooperativo Entre os Docentes (AE) Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor (LS) Comunicação e Habilidades Interpessoais do Diretor (LS)	TRABALHO COLABORATIVO: RAE - EC: (+) Os docentes valorizam o trabalho colaborativo e a partilha de materiais (projetos e atividades) RAE - M1: (+) Trabalho Sistemático cooperativo entre docentes, planificação letiva e nas atividades e projetos Ponto Forte RAE - M2: (+-) Coordenadores de DT e departamento 1º ciclo RAE - M3: (+-) O trabalho colaborativo não assume uma dimensão muito relevante (dinâmicas pontuais); educadores e AAAF (Atividades de Animação e Apoio à Família) (+) RAE - M4: (+) Um bloco de 90' comum aos professores do mesmo grupo de recrutasmento e aos coordenadores dos DT Ponto Forte RAE - P1: (não foi referido) PAA (congrega aprendizagens) RAE - P2: (não foi referido) RAE - P3: (+) O trabalho colaborativo ocorre nos departamentos; grupos; conselhos de ano; equipas pedagógicas; CT		RAE - M1: Ponto Forte (trabalho cooperativo entre docentes) RAE - M4: Ponto Forte (trabalho colaborativo entre docentes da educação-pré escolar e do 1º ciclo)

Temas	Categorias	Subcategorias	Comparação das Unidades de Registo - Liderança de Sistemas e Avaliação Externa (IGEC): RAE - EC RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4 RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3	Comparação das Unidades de Registo - Indicadores: RAE - EC RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4 RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3	Comparação das Unidades de Registo - Pontos Fortes e Áreas de Melhoria: RAE - EC RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4 RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	Práticas de Ensino	Adequação das Atividades Educativas e do Ensino às Capacidades e aos Ritmos de Aprendizagem das Crianças e dos Alunos (AE) Inclusão (LS) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	**CURRÍCULO ADEQUADO ÀS CARACTERÍSTICAS DOS ALUNOS:** RAE - EC: (+-) No pré-escolar e nos cursos profissionais RAE - M1: (+) São adequadas às crianças e alunos RAE - M2: (+) Concursos para incentivar os alunos com mais sucesso a ajudar os que têm mais dificuldades RAE - M3: (não foi referido) Participação ativa na aprendizagem RAE - M4: (+) Atenta e atempada identificação das dificuldades das crianças e alunos RAE - P1: (+-) Diagnóstico das dificuldades e das potencialidades dos alunos RAE - P2: (+) Adequação das atividades educativas aos alunos e medidas de promoção do sucesso aos alunos com dificuldades de aprendizagem RAE - P3: trabalho individual e pares; tutorias; grupos de homogeneidade **DIFERENCIAÇÃO PEDAGÓGICA:** RAE - EC: (+-) Pré-escolar e cursos profissionalizantes (+); básico e secundário regular (+-) RAE - M1: (+) Planos de atividade de grupo e de turma (+-) **Área de Melhoria** RAE - M2: (+-) Matemática, apoios ao estudo e uso de e-mail da turma RAE - M3: (+-) Desafio para os docentes RAE - M4: (+) Adequação do processo de ensino às capacidades e ritmos de aprendizagem RAE - P1: (não foi referido) RAE - P2: (+-) É ainda limitada RAE - P3: (+-) Trabalho individual e pares, tutorias e grupos de homogeneidade		RAE - EC: **Ponto Fraco (não foi superado)** - Pouco recurso às práticas de diferenciação pedagógica na sala de aula RAE - M1: **Área de Melhoria** (planificação do currículo)
		Adequação das Respostas Educativas às Crianças e aos Alunos com Necessidades Educativas Especiais (AE) Inclusão (LS) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	**APOIO AOS ALUNOS COM NECESSIDADES EDUCATIVAS ESPECIAIS:** RAE - EC: (+) Mobilização dos docentes especializados, dos professores titulares e dos diretores de turma, em ligação com as famílias e com os parceiros da comunidade RAE - M1: (+) A dinâmica de inclusão é um dos aspetos fulcrais da vida do Agrupamento **Ponto Forte** RAE - M2: (+) Interação da comunidade escolar com a UAE (Unidade de Apoio Especializado) RAE - M3: (+) Articulação consistente entre docentes, técnicos e famílias na procura das respostas mais ajustadas a cada caso RAE - M4: (+) Implementação de PEIs pela educação especial, pelos EE, pelo SPO, pelos DT e pelos docentes titulares RAE - P1: (+) Trabalho articulado e/ou concertado de uma equipa multidisciplinar **Ponto Forte** RAE - P2: (+) Trabalho em rede com as famílias e com os parceiros da comunidade **Ponto Forte** RAE - P3: (+) Continuidade educativa e a integração social e escolar dos jovens	**TAXA DE SUCESSO:** RAE - EC: (+) Entre **84%** e **100%** RAE - M1: (não foi referido) RAE - M2: (não foi referido) RAE - M3: (+) **92%** RAE - M4: (não foi referido) RAE - P1: (não foi referido) RAE - P2: (+) Entre **70%** e **92%** RAE - P3: (+-)	RAE - M1: **Ponto Forte** (trabalho da educação especial) RAE - P1: **Ponto Forte** (práticas inclusivas transversais a toda a comunidade escolar) RAE - P2: **Ponto Forte** (ttrabalho dos profissionais da educação especial e dos serviços técnico-pedagógicos)
		Exigência e Incentivo à Melhoria de Desempenhos (AE) Inclusão (LS) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS) Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola (LS)	**INICIATIVAS QUE VALORIZAM AS P'OTENCIALIDADES DOS ALUNOS:** RAE - EC: (+) Projetos; clubes; concursos; exposições; olimpíadas; festival da robótica RAE - M1: (+) Prémios de mérito; Programa Erasmus+ (+) **Ponto Forte** RAE - M2: TIC (+-); Apoios ao Estudo (+); concurso PMat e competições matemáticas RAE - M3: (+) Aprendizagem cooperativa RAE - M4: (+) Apoio individualizado e às disciplinas de exame e reforço de 1 tempo a português e matemática (2º e 3º ciclos) RAE - P1: (+-) Diagnóstico das dificuldades e potencialidades dos alunos RAE - P2: (+) Exposições; concursos; olimpíadas (mat.; fís.; ambiente); projetos RAE - P3: (não foi referido)		RAE - M1: **Ponto Forte** (relação do saber com a preparação dos alunos)
		Metodologias Ativas e Experimentais no Ensino e nas Aprendizagens (AE) Inclusão (LS) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	**ATIVIDADES PRÁTICAS E EXPERIMENTAIS:** RAE - EC: (+) Desde o pré-escolar até ao secundário (clube de ciência e tecnologia; semana da cultura científica **Ponto Fraco (superado)** RAE - M1: (+) Desde o pré-escolar (clube da floresta urbana; estufa; clube de robótica) RAE - M2: (+) Desde o pré-escolar (semana das ciências; visitas de estudo; horta pedagógica) RAE - M3: Desde o pré-escolar ao secundário (+) e básico (+-) (semana da ciência; visitas de estudo) RAE - M4: (+) Projetos; educação para a saúde; canguru matemático; olimpíadas RAE - P1: (+-) Várias atividades (clube de ciência; escola virtual; TIC) **Área de Melhoria** RAE - P2: (+) Várias atividades (laboratório aberto; atelié de experiências; visitas de estudo); **Falta** o trabalho prático curricular RAE - P3: (+-) Várias atividades (projeto ciência por miúdos; ciberescola) **Área de Melhoria**		RAE - EC: **Ponto Fraco (superado)** - Ensino experimental com pouca expressão sobretudo no 2º e 3º ciclos RAE - P1: **Área de Melhoria** (desenvolvimento das metodologias ativas, das práticas laboratoriais e das atividades experimentais) RAE - P3: **Área de Melhoria** (disseminação e sistematização das atividades laboratoriais e experimentais)
		Valorização da Dimensão Artística (AE) Inclusão (LS) Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas (LS)	**DIMENSÃO ARTÍSTICA E ESTÉTICA:** RAE - EC: (+) Vários **projetos** e **clubes** (grupo vocal do agrupamento; oficina de banda desenhada e ilustração; clubes de música e de teatro; plano nacional de cinema; atuações; exposições; visitas de estudo) RAE - M1: (+) Clubes (música; dança; artes visuais; xadrez) RAE - M2: (+) Projetos; atividades; visitas de estudo **Ponto Forte** RAE - M3: (+) Oferta educativa diversificada; clubes (artes visuais; música; teatro) **Ponto Forte** RAE - M4: (+) Oferta educativa diversificada e AEC (teatro; dança; oficina de arte; cerâmica; impressão; multimédia) RAE - P1: (+) Projetos, clubes (dança; teatro; música; origami; Erasmus+), concurso de flauta e oferta de escola no 8º ano de música RAE - P2: (+) Clubes (arte; fotografia; teatro) e projeto arte na escola RAE - P3: (+) Clubes (dança; teatro; música); projeto Jazz vai à escola; oferta de escola (oficina de artes e educação musical) **Ponto Forte**		RAE - M2: **Ponto Forte** (valorização da dimensão artística) RAE - M3: **Ponto Forte** (vertente artística do currículo) RAE - P3: **Ponto Forte** (implementação de projetos e de clubes)
		Rendibilização dos Recursos Educativos e do Tempo Dedicado às Aprendizagens (AE) Inclusão (LS) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	**MOTIVAÇÃO PARA AS APRENDIZAGENS:** RAE - EC: (+) Várias atividades de promoção da leitura RAE - M1: Várias medidas de promoção do sucesso escolar (+) RAE - M2: (+) Apoio dos alunos de sucesso aos alunos com dificuldades na matemática não generalizado RAE - M3: (+) Visitas de estudo e promoção da leitura RAE - M4: (+) Equipa de docentes (várias disciplinas) no apoio e acompanhamento dos alunos RAE - P1: (+) Apoio ao processo de ensino e aprendizagem RAE - P2: (+) Competências na língua portuguesa em espaços interativos RAE - P3: (+) Diversas iniciativas **ATIVIDADES DAS BIBLIOTECAS ESCOLARES:** RAE - EC: (+) Atividades em articulação entre as bibliotecas escolares e as bibliotecas do concelho **Ponto Forte** RAE - M1: Atividades das bibliotecas escolares (+) RAE - M2: (não foi referido) **Ponto Forte** RAE - M3: (+) Trabalho na sala de aula das bibliotecas da turma RAE - M4: (+) Dinâmicas de apoio ao currículo RAE - P1: (+) Promoção da escrita, literacia digital e leitura RAE - P2: (+) Várias atividades (quadras ditas; semana da leitura; biblioteca à medida) RAE - P3: (+) Dinâmicas de acesso ao conhecimento literário, científico, histórico, ambiental		RAE - EC: **Ponto Forte** (funcionamento das bibliotecas escolares) RAE - M2: **Ponto Forte** (ação das bibliotecas escolares)
		Acompanhamento e Supervisão da Prática Letiva (AE) Inclusão (LS) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	**SUPERVISÃO DA PRÁTICA LETIVA:** RAE - EC: (+-) Pontual **Área de Melhoria** RAE - M1: (-) **Área de Melhoria** RAE - M2: (+-) Apenas no grupo de EF (+) **Área de Melhoria** RAE - M3: (+-) **Área de Melhoria** RAE - M4: (+-) **Área de Melhoria** e **Ponto Fraco (não recuperado)** RAE - P1: (+-) **Área de Melhoria** RAE - P2: (+) **Pontos Fracos (recuperados)** - existe alguma observação da prática letiva RAE - P3: (+-) **Área de Melhoria** (embrionária no 1º ciclo)		RAE - EC: **Área de Melhoria** (implementação da supervisão da prática letiva) RAE - M1: **Área de Melhoria** (supervisão da prática letiva) RAE - M2: **Área de Melhoria** (observação e partilha de aulas num plano de supervisão colaborativa) RAE - M3: **Área de Melhoria** (acompanhamento e supervisão da prática letiva) RAE - M4: **Ponto Fraco (não recuperado)** - Apesar de **identificado como área de melhoria** na anterior AEE, adequação do processo de ensino e de formação entre pares, com impacto no desenvolvimento profissional e na melhoria das práticas pedagógicas RAE - M4: **Área de Melhoria** (acompanhamento e supervisão da prática letiva) RAE - P1: **Área de Melhoria** (implementação de mecanismos de supervisão da prática letiva) RAE - P2: **Pontos Fracos** (recuperados) - Não implementação da observação de aulas no âmbito da supervisão da prática letiva (em duas escolas) RAE - P3: **Área de Melhoria** (generalização de mecanismos sistemáticos de supervisão da prática letiva)

Temas	Categorias	Subcategorias	Comparação das Unidades de Registo - Liderança de Sistemas e Avaliação Externa (IGEC): RAE - EC RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4 RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3	Comparação das Unidades de Registo - Indicadores: RAE - EC RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4 RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3	Comparação das Unidades de Registo - Pontos Fortes e Áreas de Melhoria: RAE - EC RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4 RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	Monitorização e Avaliação do Ensino e das Aprendizagens	Diversificação das Formas de Avaliação (AE) Inclusão (LS) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	**TIPOS DE AVALIAÇÃO:** RAE - EC: Formativa; sumativa **RAE - M1:** Globalizante, interdisciplinar e transdisciplinar **RAE - M2:** Diagnóstica; distintas formas **RAE - M3:** Manual das aprendizagens: articulação entre a avaliação sumativa e formativa **RAE - M4:** Diferentes modalidades de avaliação **RAE - P1:** Diagnóstica. **RAE - P2:** Diferentes modalidades de avaliação com relevo da formativa **RAE - P3:** Critérios de avaliação; aferição; avaliação: diagnóstica, formativa e sumativa; autoavaliação		
		Aferição dos Critérios e dos Instrumentos de Avaliação (AE) Inclusão (LS) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	**CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO:** RAE - EC: Definidos em todos os níveis de educação e ensino **RAE - M1:** Divulgados **RAE - M2:** (não foi referido) Elaboração de relatórios no final de cada período **RAE - M3:** Divulgados aos alunos e famílias com matriz comum **RAE - M4:** Reflexão ampla do corpo docente **RAE - P1:** (não foi referido) Utilização da caderneta escolar para o acompanhamento do desempenho dos alunos **RAE - P2:** Departamentos, grupos e CP **RAE - P3:** Dlvulgados aos alunos, pais e EE; publicados **AFERIÇÃO CURRICULAR:** RAE - EC: (+-) Em alguns grupos de recrutamento existem práticas de aferição comuns (disciplina; ano de escolaridade) **RAE - M1:** (não foi referido) **RAE - M2:** (não foi referido) **RAE - M3:** (não foi referido) **RAE - M4:** (não foi referido) **RAE - P1:** (não foi referido) **RAE - P2:** Elaboração conjunta de provas, critérios de correção, instrumentos e práticas avaliativas (+-) **RAE - P3:** Valorização transversal socioafetiva e da avaliação (diagnóstica; formativa; autoavaliação) (+-)		
		Monitorização Interna do Desenvolvimento do Currículo (AE) Inclusão (LS) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	**FORMAS DE MONITORIZAÇÃO:** RAE - EC: Monitorização nos DC: planificações; atividades **RAE - M1:** Diferentes momentos e formas **Área de Melhoria** **RAE - M2:** Departamentos e grupos disciplinares **Área de Melhoria** **RAE - M3:** Docentes: Pré-escolar e secundário (+); Básico (+-) **RAE - M4:** Resultados escolares/reorientar a ação educativa **Ponto Forte** **RAE - P1:** Diversos momentos; planos de trabalho dos grupos/turmas e nas planificações; divulgação em plataforma digital **RAE - P2:** Diversos momentos; planificações; atividades **Ponto Fraco (superado)** **RAE - P3:** Pré-escolar (auto e heteroavaliação); 1º ciclo (elaboração conjunta de fichas e testes); 2º e 3º ciclos (matrizes de testes e planificações; coadjuvações) (+)	**TAXA DE SUCESSO DOS ALUNOS COM DIFICULDADES DE APRENDIZAGEM:** RAE - EC: (-) A monitorização não é sistemática e não permite apurar estas taxas **RAE - M1:** (não foi referido) **RAE - M2:** (não foi referido) **RAE - M3:** (não foi referido) **RAE - M4:** (não foi referido) **RAE - P1:** (não foi referido) **RAE - P2:** 1º e 2º ciclos entre **65%** e **80%** (+); 3º ciclo (=) **RAE - P3:** (não foi referido)	**RAE - M1: Área de Melhoria** (reflexão sobre os fatores do (in)sucesso) **RAE - M2: Área de Melhoria** (identificação dos fatores que condicionam os resultados) **RAE - M4: Ponto Forte** (monitorização dos resultados escolares) **RAE - P2: Ponto Fraco (recuperado)** - Falta de monitorização sistemática de todas as medidas de apoio educativo e reduzida eficácia dos planos de acompanhamento e recuperação
		Eficácia das Medidas de Promoção do Sucesso Escolar (AE) Inclusão (LS) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS) Comunicação e Habilidades Interpessoais do Diretor (LS)	**PROJETOS/MEDIDAS DE APOIO AO SUCESSO:** RAE - EC: (+) Projetos de apoio: Saber+ e subestruturas PPF e PPE (preparação para a prova final/exame); Desafios (grupos homogéneos e heterogeneos) **RAE - M1:** (não foi referido) **RAE - M2:** Grupo de Português **RAE - M3:** (não foi referido) **Área de Melhoria** **RAE - M4:** (não foi referido) **RAE - P1:** (+) Vários (assessorias; apoio educativo individualizado; metodologia Fénix; tutorias pedagógicas; sessões mais sucesso) **RAE - P2:** (+) Várias (organização diferenciada do grupo turma; par pedagógico; apoio educativo; sala de estudo) **RAE - P3:** (+-) Planos de acompanhamento pedagógico e aulas de apoio **Área de Melhoria** **DIVERSIDADE DA OFERTA EDUCATIVA E FORMATIVA:** RAE - EC: (não foi referido) **RAE - M1:** (+) Diversificação da oferta educativa e formativa **RAE - M2:** (não foi referido) **RAE - M3:** (+) **Ponto Forte** Diversificação da oferta educativa e formativa **RAE - M4:** (não foi referido) **RAE - P1:** (+) Diversificação da oferta educativa e formativa **RAE - P2:** (+) **Ponto Forte** Diversificação da oferta educativa e formativa **RAE - P3:** (não foi referido)		**RAE - M3: Ponto Forte** (oferta educativa abrangente) **RAE - M3: Área de Melhoria** (definição de estratégias e de medidas de promoção do sucesso educativo) **RAE - P2: Ponto Forte** (oferta formativa diversificada e abrangente) **RAE - P3: Área de Melhoria** (reajustamento e consolidação das medidas de promoção do sucesso escolar)
		Prevenção da Desistência e do Abandono (AE) Inclusão (LS) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	**FORMAS DE CONTROLO DOS ALUNOS EM SITUAÇÕES DE RISCO:** RAE - EC: (+) Atuação célere e concertada: direção; prof. e DT; CPCJ; psicologa; equipa S **RAE - M1:** (não foi referido) **RAE - M2:** Parceiros internos e externos **RAE - M3:** Oferta formativa e entidades parceiras **RAE - M4:** Práticas de acompanhamento e orient ação vocacional **RAE - P1:** Várias ações com o apoio de parceiros, estruturas e entidades **RAE - P2:** Várias ações no âmbito do plano plurianual de melhoria **Ponto Forte** **RAE - P3:** Intervenção: DT; EE; equipas multidiciplinares; EPIS; CPCJ **Ponto Forte** **PROJETOS DE APOIO:** RAE - EC: Vários projetos (Expectativas e Rumos; Equipa S; Orientar-me desde pequeno) e **SPO** **Ponto Forte e Constrangimento (resolvido)** **RAE - M1:** (não foi referido) **RAE - M2:** GAAF e **SPO** **RAE - M3:** Projetos e **SPO** **RAE - M4: SPO** ; CPCJ; associação de solidariedade **RAE - P1:** GAAF e Outros (+); **SPO** **RAE - P2:** (+) GAAF; mediação de conflitso; EPIS; professores; famílias; CPCJ; oferta formativa e **SPO** **RAE - P3:** EPIS e **SPO** **Ponto Forte**	**ABANDONO ESCOLAR**: RAE - EC: **Reduzido (-)** **RAE - M1:** Ensino regular **reduzido** (-); ensino profissional mais **elevado** (+-) **RAE - M2: Reduzido** (+-) GAAF **RAE - M3**: Diversificação da oferta formativa): secundário regular **reduzido (-)**; secundário profissional **elevado** (+) **RAE - M4:** Ensino regular **residual** (-); secundário profissional **elevado** (+) **RAE - P1:** Ensino regular **reduzido** (-); ensino profissional **elevado** (+) **RAE - P2:** Atividades de prevenção (+-) **RAE - P3:** Várias estratégias	RAE - EC - **Ponto Forte** (trabalho realizado no âmbito do serviço de psicologia e orientação) RAE - EC - **Constrangimento (resolvido)** - Inexistência de orientação vocacional **RAE - P2 - Ponto Forte** (resolução e prevenção de situações de risco de integração social e escolar) **RAE - P3 - Ponto Forte** (prevenção e resolução dos casos de abandono escolar)

Temas	Categorias	Subcategorias	Comparação das Unidades de Registo - Liderança de Sistemas e Avaliação Externa (IGEC): RAE - EC RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4 RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3	Comparação das Unidades de Registo - Indicadores: RAE - EC RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4 RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3	Comparação das Unidades de Registo - Pontos Fortes e Áreas de Melhoria: RAE - EC RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4 RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3
LIDERANÇA E GESTÃO	Liderança	Visão Estratégica do Diretor (AE) Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor (LS) Fomento do Sentido de Pertença e de Identificação com a Escola (AE) Capacidade de Planear e de Estabelecer Metas e Objetivos (LS) Comunicação e Habilidades Interpessoais (LS)	**PROJETO EDUCATIVO:** RAE - EC: (+) Lema (Motivar, Unir e Cooperar para o Sucesso), visão e missão **RAE - M1:** (+) Lema (não foi referido), visão e missão (não foi referido) **Ponto Forte** **RAE - M2:** (+) Lema (não foi referido), visão e missão (não foi referido) **RAE - M3:** (+) Lema (não foi referido), visão e missão **RAE - M4:** (+) Lema (não foi referido), visão e missão **Ponto Forte** **RAE - P1:** (+) Lema (não foi referido), visão e missão (não foi referido) **RAE - P2:** (+) Lema (JUNTOS Construímos Sucesso), visão e missão **RAE - P3:** (+) Lema (Esta escola é melhor porque eu estou cá!), visão e missão **REGULAMENTO INTERNO E OUTROS:** RAE - EC: RI (não foi referido); PAA **Ponto Fraco (recuperado)** **RAE - M1: RI** (+) **RAE - M2:** (não foi referido) **Ponto Forte** **RAE - M3:** (não foi referido) **Área de Melhoria** **RAE - M4:** (não foi referido) PAA e outros documentos **RAE - P1:** (não foi referido) **RAE - P2:** (não foi referido) **RAE - P3:** (não foi referido) Conselho Geral (contributo positivo)	**METAS DO PROJETO EDUCATIVO**: RAE - EC: (+) **Ponto Fraco (recuperado)** **RAE - M1:** (+-) **RAE - M2:** (+) **RAE - M3:** (-) **RAE - M4:** (não foi referido) **RAE - P1:** (+) **RAE - P2:** (+) **RAE - P3:** (+)	RAE - EC: **Pontos Fracos (superados)** - Ausência de definição de metas e indicadores de medida que conduzam à identificação de estratégias para as atingir; manutenção de documentos estruturantes "desatualizados" **RAE - M1: Ponto Forte** (liderança da diretora e equipa) **RAE - M2: Ponto Forte** (coerência dos documentos estruturais) **RAE - M3: Ponto Forte** (ação da diretora em áreas estratégicas) **RAE - M3: Área de Melhoria** (reforço da articulação entre os documentos estruturantes) **RAE - M4: Ponto Forte** (liderança do diretor) **RAE - P1: Ponto Forte** (direção dialogante e promotora de uma relação de confiança entre todos) **RAE - P3: Ponto Forte** (liderança de abertura)
		Valorização das Lideranças Intermédias (AE) e (LS) Definição de Responsabilidades (LS) Comunicação e Habilidades Interpessoais (LS)	**LIDERANÇAS INTERMÉDIAS:** RAE - EC: (+) Empenho das lideranças devido a uma liderança democrática da diretora, que fomenta o diálogo **Ponto Fraco (superado)** **RAE - M1:** (+) Valorizadas pela direção e pelos pares **RAE - M2:** (+) Promoção da corresponsabilização das estruturas de gestão intermédia **RAE - M3:** (+) A diretora dá autonomia às suas lideranças intermédias **RAE - M4:** (+) Ativas numa cultura de compromisso e participação **RAE - P1:** (+) Apoiadas e valorizadas na organização e orientação das atividades (projeto TEIP; cursos profissionais) **RAE - P2:** (+) Colaborativas, empenhadas e disponíveis **RAE - P3:** (+) Valorizadas pela direção na trajetória da mudança para a melhoria		
		Desenvolvimento de Projetos, Parcerias e Soluções Inovadoras (AE) Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas (LS) Comunicação e Habilidades Interpessoais (LS) Habilidade de Influência e Negociação do Diretor (LS)	**PARCERIAS E PROTOCOLOS:** RAE - EC: (+) Numerosas parcerias com entidades locais locais (câmara municipal; juntas de freguesia; empresas; associações desportivas e recreativas) **Ponto Forte** e **Oportunidade (aproveitada)** **RAE - M1:** (+) Estreita ligação com os pais e EE e projetos em parceria com as entidades locais **RAE - M2:** (+) Protocolos com várias entidades (câmara municipal; instituto politécnico; associação portuguesa do cidadão deficiente mental - APPACDM; santa casa da misericordia; unidade de saúde) **Ponto Forte** **RAE - M3:** (+) Diversas poarcerias com instituições/empresas e a adesão a projetos nacionais e internacionais **Ponto Forte** **RAE - M4:** (+) Rentabiliza diversas parcerias e protiocolos com instituições e serviços locais públicas e privadas **Ponto Forte** **RAE - P1:** (+) Protocolos e parcerias com entidades, empresas, câmara municipal e projeto férias divertidas **Ponto Forte** **RAE - P2:** (+) Multiplicidade de projetos, parcerias e formas de colaboração com a câmara municipal e a comunidade empresarial **Ponto Forte** **RAE - P3:** (+) Amplo conjunto de parcerias com entidades públicas e privadas (autarquias; associações de pais e EE; clubes desportivos) **Ponto Forte** **PROGRAMAS ERASMUS+:** RAE - EC: (+) Formação em contexto de trabalho em vários países europeus (alunos dos cursos profissionais e vocacionais) e acolhimento de alunos estrangeiros, numa dimensão intercultural **RAE - M1:** (não foi referido) **RAE - M2:** (não foi referido) **RAE - M3:** (não foi referido) **RAE - M4:** (não foi referido) **RAE - P1:** (não foi referido) **RAE - P2:** (não foi referido) **RAE - P3:** (não foi referido)		RAE - EC: **Ponto Forte** (estabelecimento de parcerias e protocolos) RAE - EC: **Oportunidades (aproveitadas)** - Estabelecimento de conexões com as diversas entidades externas (associações e coletividades) no sentido de favorecer o trabalho em rede; reforço das parcerias com a Autarquia, serviços locais e regionais e empresas da zona; rentabilização da utilização dos recursos disponibilizados **RAE - M2: Ponto Forte** (parceria e desenvolvimento de projetos) **RAE - M3: Ponto Forte** (envolvimento dos alunos em projetos nacionais e internacionais) **RAE - M4: Ponto Forte** (diversidade de parcerias e projetos) **RAE - P1: Ponto Forte** (parcerias estabelecidas com diversas entidades) **RAE - P2: Ponto Forte** (política de abertura à sociedade local) **RAE - P3: Ponto Forte** (consolidação de uma rede de parcerias)
		Motivação das Pessoas e Gestão de Conflitos (AE) Definição de Responsabilidades (LS) Motivar e Desenvolver Outros Funcionários (LS) Comunicação e Habilidades Interpessoais do Diretor (LS)	**MOTIVAÇÃO DAS PESSOAS:** RAE - EC: (+) Repercute-se no clima educativo e no sentimento de segurança da comunidade escolar **RAE - M1:** (+) A diretora é apoiada por uma equipa motivada que conhece as dimensões e objetivos organizacionais **RAE - M2:** (não foi referido) **RAE - M3:** (+) As visitas frequentes às escolas cimenta o espírito de agrupamento numa liderança de proximidade **RAE - M4:** (+-) Sentido de coesão institucional e a criação gradual da identidade própria do agrupamento **RAE - P1:** (não foi referido) **RAE - P2:** (não foi referido) **RAE - P3:** Coesão e sentido de pertença **CLIMA EDUCATIVO:** RAE - EC: (+) Interações positivas e de entreajuda **RAE - M1:** (não foi referido) **RAE - M2:** (não foi referido) Trabalho colaborativo e melhorias **RAE - M3:** (+-) Cultura de agrupamento, embora rexistam evidentes resistências **RAE - M4:** (não foi referido) Trabalho articulado e colaborativo **RAE - P1:** (+) Aberto e dialogante que promove uma relação de confiança entre todos **RAE - P2:** (não foi referido) **RAE - P3:** (não foi referido)		
		Mobilização dos Recursos da Comunidade Educativa (AE) Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas (LS) Comunicação e Habilidades Interpessoais do Diretor (LS) Habilidade de Influência e Negociação do Diretor (LS)	**ABERTURA À COMUNIDADE:** RAE - EC: (+) Aberto à comunidade **Ponto Forte** **RAE - M1:** (+) Não existem ações promovidas pela totalidade da comunidade educativa **RAE - M2:** (+) Protocolos com múltiplas entidades (câmara municipal; instituto politécnico; associação portuguesa do deficiente mental; santa casa da misericórdia; unidade de saúde) **RAE - M3:** (+) Abertura, disponibilidade e empenho são valorizados pela maioria dos elementos da comunidade educativa **RAE - M4:** (+) Entidades públicas e privadas **RAE - P1:** (+) Protocolos e parcerias com diferentes entidades e empresas (câmara municipal) **RAE - P2:** (+) Boa imagem do Agrupamento (parcerias; inclusão; oferta formativa) **RAE - P3:** (+) Parcerias com diversas entidades públicas e privadas e participação dos pais e EE **Ponto Forte** **MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS:** RAE - EC: (+) Mobiliza os recursos disponíveis **RAE - M1:** (+) Utilização dos espaços equilibrada e adequada **RAE - M2:** (+) Mobilização dos recursos da comunidade **RAE - M3:** (não foi referido) **RAE - M4:** (+) Boa relação com entidades locais para a formação em contexto de trabalho **RAE - P1:** (+) Distribuição equitativa dos equipamentos e recursos pelos estabelecimentos de ensino **Ponto Forte** **RAE - P2:** (+) Requalificação do Programa de Modernização do Parque Escolar **RAE - P3:** (+) Vastos recursos potenciadores da ação educativa **PROJETO COM A COMUNIDADE:** RAE - EC: (+) Projeto **Vamos Todos Renovar a Escola** (recuperação de espaços escolares) com o apoio de empresas locais e da academia desportiva local; **Promoção das AEC** (atividades de enriquecimento curricular) com o apoio da Federação das APEE do agrupamento **RAE - M1:** (+) **Projetos** em parceria com entidades locais (câmara municipal; juntas de freguesia; unidade de cuidados na comunidade e uma universidade) **RAE - M2:** Dinamização de projetos e atividadess com impacto no meio (maratona dos contos e das artes e Clubomania). **RAE - M3:** mplementação de projetos e atividades nas escolas (publicação das Histórias a 3 Mãos) **RAE - M4:** Programa municipal de saúde escolar (câmara municipal) **RAE - P1:** (não foi referido) **RAE - P2:** (não foi referido) **RAE - P3:** Atividades e ações (baile da pinha; noite de fados; ciclo de famílias; dia das famílias felizes)		RAE - EC: **Ponto Forte** (envolvimento em iniciativas locais) **RAE - M1: Ponto Forte** (trabalho educativo e formativo no desenvolvimento sociocultural) **RAE - P1: Ponto Forte** (gestão adequada dos equipamentos e recursos) **RAE - P3: Ponto Forte** (valorização do papel das APEE)

Temas	Categorias	Subcategorias	Comparação das Unidades de Registo - Liderança de Sistemas e Avaliação Externa (IGEC): RAE - EC RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4 RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3	Comparação das Unidades de Registo - Indicadores: RAE - EC RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4 RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3	Comparação das Unidades de Registo - Pontos Fortes e Áreas de Melhoria: RAE - EC RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4 RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3
LIDERANÇA E GESTÃO	Gestão	Critérios e Práticas de Organização e Afetação dos Recursos **(AE)** Gestão Estratégica dos Recursos: Humanos; Materiais; Financeiros **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais do Diretor **(LS)**	**DISTRIBUIÇÃO DE SERVIÇO (PESSOAL DOCENTE E NÃO DOCENTE:** RAE - EC: **Pessoal não docente** (perfil; competências; formação; interesses); **pessoal docente** (perfil; preferências) **RAE - M1:** Necessidades funcionamento; estabilidade e características individuais **Ponto Forte** **RAE - M2:** Desempenho de cargos e funções pedagógicas **RAE - M3:** Experiência profissional e perfil **RAE - M4:** Rigor e critério **RAE - P1:** (não foi referido) **RAE - P2: Pessoal não docente** (competências; adequação à função; preferências; rotatividade)**pessoal docente** (perfil; experiência; dinamização de projetos; DT); **RAE - P3: Pessoal não docente** (competências; adequação à função; mobilidade entre setores); **Pessoal docente** (continuidade pedagógica; relação com a turma; afetação a projetos) **FORMAÇÃO DE EQUIPAS PEDAGÓGICAS:** RAE - EC: **(+)** Na lecionação das ofertas formativas específicas **RAE - M1:** (não foi referido) **RAE - M2:** (não foi referido) **RAE - M3:** (não foi referido) **RAE - M4:** (não foi referido) **RAE - P1:** (não foi referido) **RAE - P2:** (+) Continuidade das equipas **RAE - P3:** (não foi referido)		**RAE - M1: Ponto Forte** (gestão dos recursos humanos)
		Critérios de Constituição dos Grupos e das Turmas, de Elaboração de Horários e de Distribuição de Serviço **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**CRITÉRIOS DE FORMAÇÃO DE TURMAS E HORÁRIOS:** RAE - EC: Continuidade pedagógica; acompanhamento **RAE - M1:** Permanência nas escolas; trabalho das estruturas de coordenação **RAE - M2:** (não foi referido) **RAE - M3:** Natureza pedagógica e definição do perfil do diretor de turma **RAE - M4:** Plano de estudos e desenvolvimento do currículo **RAE - P1:** Equidade e justiça **RAE - P2:** (não foi referido) **RAE - P3:** Natureza pedagógica **TRABALHO COLABORATIVO E INTEGRAÇÃO DE CRIANÇAS E ALUNOS:** RAE - EC: A continuidade pedagógica é favorável ao trabalho colaborativo **RAE - M1:** (não foi referido) **RAE - M2:** Articulação entre atividades letivas e complemento curricular **RAE - M3:** (não foi referido) **RAE - M4:** (não foi referido) **RAE - P1:** (não foi referido) **RAE - P2:** (não foi referido) **RAE - P3:** (não foi referido)		
		Avaliação do Desempenho e Gestão das Competências dos Trabalhadores **(AE)** Competências de Coaching do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais do Diretor **(LS)**	**COMPETÊNCIAS DO PESSOAL DOCENTE:** RAE - EC: Perfil; competências; formação; interesses; preferências) **RAE - M1:** (não foi referido) Diretores de turma e docentes titulares **RAE - M2:** (não foi referido) **RAE - M3:** Continuidade pedagógica **RAE - M4:** (não foi referido) **RAE - P1:** (não foi referido) **RAE - P2:** Afetação a projetos, funções e capacidade relacional **RAE - P3:** Natureza pedagógica **COMPETÊNCIAS DO PESSOAL NÃO DOCENTE:** RAE - EC: Perfil; competências; formação; interesses; preferências **RAE - M1:** (não foi referido) **RAE - M2:** (+) A gestão dos assistentes técnicos e operacionais articulada entre a direção e os respetivos responsáveis **Ponto Forte** **RAE - M3:** Rotatividade de funções **RAE - M4:** (não foi referido) **RAE - P1:** (não foi referido) **RAE - P2:** Adequação à função; preferências; rotatividade **RAE - P3:** Competências profissionais; adequação às funções; mobilidade entre setores		**RAE - M2: Ponto Forte** (captação de recursos e corresponsabilização das estruturas de gestão intermédia)
		Promoção do Desenvolvimento Profissional **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Desenvolvimento Profissional/Plano de Formação **(LS)** Desenvolvimento de Outros Líderes **(LS)**	**FORMAÇÃO CONTÍNUA:** RAE - EC: **(+)** A formação contínua é valorizada e está articulada com o centro de formação **Ponto Fraco (superado)** **RAE - M1: (+-)** Faz o levantamento das necessidades de formação mas, não é visível um plano claro **RAE - M2: (+-)** Faz diagnóstico das necessidades de formação e um plano articulado com o centro de formação **RAE - M3: (+)** Auscultação dos trabalhadores e replicação de conhecimentos, definição de um plano pelo centro de formação **RAE - M4: (+)** Plano de formação abrangente em áreas de melhoria com a colaboração do centro de formação **RAE - P1: (+)** Plano de formação para as necessidades; microrrede de escolas TEIP **RAE - P2: (+)** Plano de formação após levantamento de necessidades com a auscultação do pessoal docente e não docente **RAE - P3: (+-)** Plano de formação anual com apoio do centro de formação; várias parcerias (não responde às carências elencadas) **Ponto Forte** **ÁREAS PRIORITÁRIAS PARA O PESSOAL DOCENTE E NÃO DOCENTE:** RAE - EC: **(+) Pessoal docente** (ensinar a aprender; avaliação; indisciplina; tic; programas e metas curriculares); **Pessoal não docente** (atendimento ao público; contabilidade; classificação decimal universal) **RAE - M1: (+) Pessoal docente** (áreas científicas e pedagógicas); **Pessoal não docente** (primeiros socorros; programas informáticos) **RAE - M2: (+-) Pessoal docente** (coaching; avaliação; monitorização); **Pessoal não docente** (não foi referido) **RAE - M3: (+) Pessoal docente** (perturbação da hiperatividade; défice de atenção); **Pessoal não docente** (inglês; tic; psicologia) **RAE - M4: (-) Pessoal docente** (não foi referido); **Pessoal não docente** (não foi referido) **RAE - P1: (+-) Pessoal docente** (prática letiva; supervisão colaborativa; partilha de boas práticas); **Pessoal não docente** (não foi referido) **RAE - P2: (+-) Pessoal docente pessoal** (gestão e resolução de conflitos; estratégias e técnicas para motivar os alunos; ação de supervisão pedagógica); **Pessoal não docente** (não foi referido) **RAE - P3: (+-) Pessoal docente** (lideranças intermédias; gestão da sala de aula; diferenciação pedagógica; indisciplina; necessidades educativas especiais; educação intercultural; metas curriculares); **Pessoal não docente** (não foi referido) **Ponto Forte** **TEMAS EM FALTA:** RAE - EC: Diversificação das metodologias; diferenciação pedagógica **RAE - M1:** (não foi referido) **RAE - M2:** (não foi referido) **RAE - M3:** (não foi referido) **RAE - M4:** (não foi referido) **RAE - P1:** (não foi referido) **RAE - P2:** (não foi referido) **RAE - P3:** (não foi referido)		**RAE - EC: Ponto Fraco (superado)** - Inexistência de plano de formação como fator de desenvolvimento da organização escolar e dos seus profissionais **RAE - P3: Ponto Forte** (intencionalidade na formação contínua dos docentes)
		Eficácia dos Circuitos de Informação e Comunicação Interna e Externa **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais do Diretor **(LS)**	**COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA:** RAE - EC: **(+)** Circuitos de comunicação na generalidade, eficazes (afixação em espaços próprios; correio eletrónico; aplicação de gestão escolar; redes sociais; página na internet do agrupamento) **Ponto Fraco (superado)** **RAE - M1: (+)** Comunicação interna e externa globalmente eficazes (correio eletrónico; caderneta do aluno; telefone; sítio do agrupamento) **RAE - M2: (+)** Vários circuitos de comunicação interna e externa (página do agrupamento; correio eletrónico institucional; notas informativas afixados em placares) **RAE - M3: (+-)** Melhoria gradual da eficácia dos circuitos comunicacionais, com a utilização de programas informáticos de gestão escolar e a página web **RAE - M4: (+)** Desmaterialização documental (sítio do agrupamento; correio eletrónico institucionais; plataforma Moodle; outras aplicações eletrónicas) **Ponto Forte** **RAE - P1: (+)** Privilegiam-se, o uso do correio eletrónico; página do agrupamento; Office 365 **RAE - P2: (+)** Os circuitos de comunicação são globalmente eficazes (correio eletrónico; livro de ponto digital; moodle; inovar; software de gestão SIGE 3; newsletter) **RAE - P3: (+)** Correio eletrónico; página do agrupamento; blogue AVIN; Boletim Escolar TEIP; dossiê/caderneta digital		**RAE - EC: Ponto Fraco (superado)** - Deficiente circulação da informação levando a um conhecimento reduzido das dinâmicas do Agrupamento e evidenciando dificuldade na construção de uma efetiva cultura de Agrupamento **RAE - M4: Ponto Forte** (eficácia dos circuitos de informação e comunicação)

Temas	Categorias	Subcategorias	Comparação das Unidades de Registo - Liderança de Sistemas e Avaliação Externa (IGEC): RAE - EC RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4 RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3	Comparação das Unidades de Registo - Indicadores: RAE - EC RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4 RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3	Comparação das Unidades de Registo - Pontos Fortes e Áreas de Melhoria: RAE - EC RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4 RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3
LIDERANÇA E GESTÃO	Autoavaliação e Melhoria	Coerência entre a Autoavaliação e a Ação para a Melhoria (AE) Qualidade dos Professores e Funcionários (LS) Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola (LS)	AÇÕES DE MELHORIA: RAE - EC: (+) Intenção de concertar ações de melhoria, não apenas ao nível informal ou pontual RAE - M1: (-) Não está garantida a existência de um procedimento global e sistemático de autoavaliação, na construção de planos de melhoria Área de Melhoria RAE - M2: (não foi referido) Análise trimestral do sucesso escolar RAE - M3: (-) Não houve relatório intermédio (modelo CAF) para a implementação de ações de melhoria RAE - M4: (+) Foram produzidos planos de ação que tem permitido uma sistemática e aprofundada análise dos resultados escolares RAE - P1: (+-) As ações de melhoria realizadas ainda não permitam inferir conclusões RAE - P2: (+) O Observatório da Qualidade recolhe dados úteis que permitem a autorregulação e a melhoria Ponto Forte RAE - P3: (+) Práticas de autorregulação e de melhoria AUSCULTAÇÃO DOS ALUNOS: RAE - EC: (+-) Ainda não integram suficientemente a auscultação dos alunos RAE - M1: (não foi referido) RAE - M2: (não foi referido) RAE - M3: (não foi referido). RAE - M4: (não foi referido) Área de Melhoria RAE - P1: (não foi referido) RAE - P2: (não foi referido) RAE - P3: Aplicados inquéritos de satisfação aos elementos da comunidade escolar (não especifica os alunos)		RAE - M1: Área de Melhoria (alargamento do âmbito do processo de autoavaliação, que propicie a construção de planos de melhoria) RAE - M4: Área de Melhoria (auscultação e participação dos alunos) RAE - P2: Ponto Forte (observatório de qualidade)
		Utilização dos Resultados da Avaliação Externa na Elaboração dos Planos de Melhoria (AE) Qualidade dos Professores e Funcionários (LS) Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola (LS)	PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO: RAE - EC: (+) Equipa dos resultados escolares e da indisciplina (2013-14); equipa do serviço educativo, liderança e gestão (2014-15); equipa de análise e reflexão dos dados do AE (2015-16) Pontos Fracos (superado; não foi cabalmente superado) RAE - M1: (não foi referido) RAE - M2: (+) Autoavaliação do agrupamento; programa TEIP (relatórios semestrais) RAE - M3: (+) Plano de melhoria que prevê os objetivos, a sequencialidade vertical e horizontal, o reforço das lideranças intermédias e a melhoria do sucesso educativo RAE - M4: (+-) Estão reunidas as condições para que o processo de autoavaliação se consolide RAE - P1: (+) Relatórios do GEMA (Gabinete de Estudos, Monitorização e Avaliação) dos resultados escolares e estudo comparativo RAE - P2: (+) A autoavaliação tem sido um processo desenvolvido pelos diferentes profissionais RAE - P3: (+) A equipa de autoavaliação elaborou orientações e instrumentos nos domínios dos resultados académicos, da prestação do serviço educativo e da liderança e autoavaliação Ponto Fraco (melhorias) PRÁTICAS DE AUTOAVALIAÇÃO EFETIVAS: RAE - EC: (+-) Práticas de autoavaliação a consolidar RAE - M1: (não foi referido) RAE - M2: (+) Relatório da análise dos resultados escolares e balanço dos casos de abandono escolar RAE - M3: (não foi referido) RAE - M4: (+) Há práticas consistentes de autoavaliação, no âmbito dos resultados académicos e do PAA RAE - P1: (não foi referido) RAE - P2: (+-) Reflexões sistemáticas; propostas de melhoria RAE - P3: (+-) Várias fontes de informação REFLEXO DA AVALIAÇÃO EXTERNA NO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO: RAE - EC: (+) Os relatórios das anteriores avaliações externas foram contributos relevantes para a elaboração do projeto educativo RAE - M1: (+-) Atuação para práticas de avaliação interna RAE - M2: (não foi referido) RAE - M3: (+) Este processo dá consistência à presente avaliação externa RAE - M4: (+) O agrupamento teve em consideração as recomendações dos relatórios do 1º ciclo de avaliação externa RAE - P1: (não foi referido) RAE - P2: (+-) Foi superado o ponto fraco anterior RAE - P3: (+-) O Agrupamento deu seguimento, após a avaliação externa de 2010, às suas práticas de autorregulação e de melhoria Ponto Fraco (melhorias)		RAE - EC: Ponto Fraco (superado) - Processo de autoavaliação muito incipiente RAE - EC: Ponto Fraco (não foi cabalmente superado) - Inexistência de práticas de autoavaliação efetivas, indutoras de planos de melhoria de forma a assegurar um progresso sustentado RAE - P3: Ponto Fraco (melhorias) - A não integração de outros elementos da comunidade educativa, para além dos docentes, na equipa de autoavaliação
		Envolvimento e Participação da Comunidade Educativa na Autoavaliação (AE) Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor (LS) Habilidade de Influência e Negociação do Diretor (LS)	PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE EDUCATIVA: RAE - EC: (+) A auscultação dos elementos da comunidade escolar na elaboração do projeto educativo RAE - M1: (+) Foi constituída uma equipa da comunidade educativa, que integra docentes e não docentes, alunos e pais e EE RAE - M2: (+-) Recolha dados sobre os resultados académicos através de questionários de satisfação RAE - M3: (+) Aplicação de questionários com a participação generalizada da comunidade RAE - M4: (-) Não envolve de forma sistemática a comunidade educativa RAE - P1: (+-) Aplicação de questionários de satisfação aos elementos da comunidade escolar RAE - P2: (não foi referido) RAE - P3: (+-) Realização de inquéritos de satisfação como barómetros de opinião		
		Continuidade e abrangência da Autoavaliação (AE) Qualidade dos Professores e Funcionários (LS) Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor (LS)	PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO: RAE - EC: (+) 3 Equipas de reflexão (2 de docentes; 1 vários) RAE - M1: (+) Prática consistente e regular de monitorização RAE - M2: (+) Avaliação interna que identifica os seus pontos fracos RAE - M3: (+-) Desafio no desenvolvimento do processo de autoavaliação RAE - M4: (+-) Planificação do dispositivo de avaliação interna RAE - P1: (+-) Relatório do GEMA Área de Melhoria RAE - P2: (+-) Processo de autoavaliação com a indicação de indicadores de desempenho mas sem generalização Ponto Fraco (parcialmente superado) RAE - P3: (+-) O processo de autoavaliação indicia estar no bom caminho, é mais abrangente, participado, sistemático e consistente REFLEXÃO SOBRE OS DADOS: RAE - EC: Resultados escolares e indisciplina; serviço educativo, liderança e gestão; reflexão dos dados do agrupamento RAE - M1: (+) Resultados escolares, comportamento e disciplina RAE - M2: (+-) Identifica pontos fracos e ações de melhoria, falta a articulação entre todos os processos RAE - M3: (+-) Perspetiva-se um desenvolvimento mais sustentado da autoavaliação RAE - M4: (+-) Estão reunidas as condições para que o processo de autoavaliação se consolide RAE - P1: Ações para superar as dificuldades que ainda não são evidentes RAE - P2: (+) Elaboração de planos de ação que permitam a monitorização e avaliação final RAE - P3: (+) Relatórios de autoavaliação nos domínios da prestação do serviço educativo, da liderança e da autoavaliação		RAE - P1: Área de Melhoria (monitorização das medidas de promoção do sucesso escolar) RAE - P2: Ponto Fraco (superado parcialmente) - Inexistência de um processo de autoavaliação que abranja as diversas área
		Impacto da Autoavaliação no Planeamento, na Organização e nas Práticas Profissionais (AE) Qualidade dos Professores e Funcionários (LS) Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor (LS)	PROJETO DE AUTOAVALIAÇÃO: RAE - EC: (+) Projeto adequado à nova realidade para um desenvolvimento fasead e coordenado por diferentes equipas Área de Melhoria RAE - M1: (-) Não está garantida a existência de um procedimento global e sistemático de autoavaliação Pontos fracos (não foram inteiramente ultrapassados) RAE - M2: (+-) Falta de uma articulação clara entre todos os processos Área de Melhoria RAE - M3: (+) Perspetiva-se um desenvolvimento mais sustentado da autoavaliação (modelo CAF) Área de Melhoria RAE - M4: (+-) Projeto de apoio à autoavaliação de escolas numa parceria com uma instituição de ensino superior em consolidação: resultados académicos e PAA (+); pré-escolar (-) Área de Melhoria RAE - P1: (+) GEMA (Gabinete de Estudos, Monitorização e Avaliação) e a equipa de monitorização Área de Melhoria RAE - P2: (+) Observatório da qualidade que permite promover ciclos de autoavaliação regulares RAE - P3: (+-) Equipa de autoavaliação que criou mapas para recolher dados sobre os resultados académicos, absentismo e indisciplina e que necessita de consolidação Área de Melhoria		RAE - EC: Área de Melhoria (impacto das práticas de autoavaliação na autorregulação organizacional) RAE - M1: Pontos Fracos (não foram inteiramente ultrapassados) - Não está garantida a existência de um procedimento global e sistemático de autoavaliação com impacto no planeamento, na organização e nas práticas profissionais RAE - M2: Área de Melhoria (consolidação da autoavaliação) RAE - M3: Área de Melhoria (aperfeiçoamento do projeto de autoavaliação) RAE - M4: Área de Melhoria (consolidação de um processo de autoavaliação) RAE - P1: Área de Melhoria (consolidação do processo de autoavaliação) RAE - P3: Área de Melhoria (consolidação do processo de autoavaliação)

LEGENDA: Modelo da IGEC da Avaliação Externa (AE); Liderança de Sistemas (LS); Pontos Fortes (PF) da Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação e Ciência (AE - IGEC); Áreas de Melhoria (AM) da Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação e Ciência (AE - IGEC); Referência em Subcategorais Diferentes (RSD); Não foi Referido (NR); Expressão Retirada do Contexto (XXXXX).

Fonte: Própria

Apêndice H– Matriz comparativa das subcategorias dos melhores e dos piores desempenhos dos agrupamentos de escolas

Temas	Categorias	Subcategorias	Itens de Análise - Melhores AE	Itens de Análise - Piores AE	Itens NR
RESULTADOS	Resultados Académicos	Evolução dos Resultados Internos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	EC M1 M4 **PF: X**	M3 (taxas de conclusão e de sucesso) P2 (taxa de sucesso) **AM: X**	**42 ITENS:** P1 (5 itens) M2 (4 itens) M4 (3 itens) P3 (2 itens) M1 (1 item) M3 (1 item) P2 (1 item) **EC (0 itens)**
		Evolução dos Resultados Externos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	M1 M4 **PF: X**	P1 **AM: X**	
		Qualidade do Sucesso **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Diferenciação pedagógica** (DP) - **Pré-escolar**: EC M1 M2 M4 P1 P2 P3 (**maioria dos AE**); DP - 1º ciclo: P2 **Promoção do sucesso: EC M3 M4 P3** **Monitorização dos Resultados Escolares**: (TODOS os AE) **PF: EC M4**	NR (M3): Diferenciação pedagógica; (M1 M2 P1 P2): Promoção do sucesso **Diferenciação Pedagógica** - restantes ciclos (**nenhum AE**) **AM: EC P1 P2 P2**	
		Abandono e Desistência **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Abandono escolar reduzido** em todos os ciclos e ofertas formativas: EC M2 P3 **Abandono escolar reduzido** no ensino **regular** e **elevado** no ensino **profissional**: M1 M3 M4 P1 **PF: X**	**Abandono escolar elevado** em todos os ciclos: P2 **AM: X**	
	Resultados Sociais	Participação na Vida da Escola e Assunção de Responsabilidades **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Participação dos Alunos (PA):** CT e assembleias de alunos (TODOS os AE); **PA** em projetos e na sua organização: EC; **PA** em projetos: M1 M3 P2 P3; **PA** no CG: M1; **PA** na autoavaliação: M2 **Associações de estudantes** (TODOS os AE exceção P2) **Programa de promoção e educação para a saúde:** projetos e atividades EC (4); P2 (2); M1e M3 (1) **PF: P2**	NR (M2 M4 P1): Participação dos alunos em projetos; (M2 P1 P3): Programa de promoção e educação para a saúde **Sem associações de estudantes:** P2 **AM: P3**	
		Cumprimento das Regras e Disciplina **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Projetos de apoio: EC** **Gabinetes de apoio aos alunos e famílias:** M2 M3 M4 P1 P2 P3 **PF: EC P1**	NR (M1): Projetos/gabinetes de apoio	
		Formas de Solidariedade **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Projetos de solidariedade:** (TODOS os AE) **PF: X**	**AM: X**	
		Impacto da Escolaridade no Percurso dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Clima educativo BOM: EC M1 M2 M3** **Seguimento dos alunos após a conclusão dos estudos:** Bom (M4); Razoável (EC) **PF: M3 M4**	NR (M4 P1 P2 P3): Clima educativo **Seguimentodos alunos após a conclusão dos estudos:** Não realiza (M1 M3 P1 P2 P3) **AM: X**	
	Reconhecimento da Comunidade	Grau de Satisfação da Comunidade Educativa **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Satisfação da comunidade educativa:** muito elevada em todos os itens: EC P2; apreciação global positiva: M1 M2; comunidade genéricamente satisfeita: M3 M4 P1 P3 **PF: P3**	**Indicadores de insatisfação da comunidade educativa: alunos** M1 (1); M2 (1); M3 (1); M4 (3); P1 (1); P3 (1); **pessoal não docente** M2 (1); **pais e encarregados de educação** M3 (1) **AM: X**	
		Formas de Valorização dos Sucessos dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Reconhecimento do mérito** (TODOS os AE): mérito: EC M2 M3 P1 P2 P3; concursos, campeonatos e olimpíadas: M3 P1; divulgação do trabalho: M1; comunicação social: M3 P1 **PF: X**	**AM: X**	
		Contributo da Escola para o Desenvolvimento da Comunidade Envolvente **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais do Diretor **(LS)**	**Participação na e com a comunidade:** projetos e atividades: EC (5); P2 (2); parcerias locais para acolhimento de alunos em estágio: M1 M2 M3 M4 P1; APEE e AEC; P3 **PF: X**	**AM: X**	

LEGENDA: Modelo da IGEC da Avaliação Externa (AE); Liderança de Sistemas (LS); Associações da Investigadora (AI); Pontos Fortes (PF) da **Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação e Ciência (AE - IGEC); Áreas de Melhoria (AM)** da **Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação e Ciência (AE - IGEC); Referência em Subcategorais Diferentes (RSD); Não foi Referido (NR); Expressão Retirada do Contexto (XXXXX)**.

Os AE que obtiveram os **melhores resultados** nos **rankings nacionais**: **RAE - EC** (o nosso estudo de caso único, classificações atribuídas pela IGEC de **BOM** em **todos os domínios**) da região **SUL**; **RAE - M1** (classificações atribuídas pela IGEC de **MUITO BOM** em **todos os domínios**) da região **NORTE**; **RAE - M2** (**TEIP**: classificações atribuídas pela IGEC de **BOM** nos domínios dos Resultados e da Prestação do Serviço Educativo e de **MUITO BOM** de na Liderança e Gestão

Os AE que obtiveram os **piores resultados** nos **rankings nacionais**: **RAE - P1** (**TEIP**: classificações atribuídas pela IGEC de **SUFICIENTE** em **dois domínios e bom** na liderança e gestão) da região **NORTE**; **RAE - P2** (**TEIP**: classificações atribuídas pela IGEC de **BOM** em **todos os domínios**) da região **SUL**; **RAE - P3** (**TEIP** apenas com ensino básico: classificações atribuídas pela IGEC de **BOM** em **todos os domínios**) da região **SUL**.

Fonte: Própria

Temas	Categorias	Subcategorias	Itens de Análise - Melhores AE	Itens de Análise - Piores AE	Itens NR
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	Planeamento e Articulação	Gestão Articulada do Currículo **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretorr **(LS)**	**Eficaz funcionamento dos departamentos curriculares e substruturas** (TODOS os AE) **Planos de turma**: Funcionam bem: **EC** M4; Razoavelmente: P1 P2 P3 **Articulação curricular**: Boa M4 P1 P2 P3; Razoável: **EC** M1 M2 M3 P2 P3 **PF: X**	NR **(M1): Planos de turma e articulação curricular;** (M1): Planos de turma **Planos de turma:** Funcionam mal: M2 M3 **AM: EC** M2 M3 M4 P1 P2 P3	**38 ITENS:** M4 (10 itens) P1 (10 itens) M1 (9 itens) M2 (7 itens) M3 (7 itens) P2 (5 itens) P3 (7 itens) EC (1 item)
		Contextualização do Currículo e Abertura ao Meio **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação do Diretor **(LS)**	**Transição entre ciclos:** Bom M1 P2; Razoável **EC** M3 P1 **Interdisciplinaridade:** Bom M4; Razoável **EC** M2 P1 P2 P3 **Atividades na e para a comunidade: EC** M1 M2 P3 **PF: X**	NR (M2 M4 P3): Transição entre ciclos; (M1 M3): Interdisciplinaridade; (M3 M4 P1 P2) Atividades na e para a comunidade **AM:** M2	
		Utilização da Informação sobre o Percurso Escolar dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Continuidade pedagógica:** Valorizada **EC**; Razoável P3 **Atividades de receção:** Aos alunos com pais e EE e professores **EC**; atividades de integração M3; transição para os 1º ano e 5º anos M4 **PF: X**	NR (M1 M2 M3 M4 P1 P2): Continuidade pedagógica; (M1 M2 P1 P2 P3): Atividades de receção **AM: X**	
		Coerência entre Ensino e Avaliação **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	**Critérios de avaliação: EC** M4 P1 P3 **Modalidades e instrumentos de avaliação:** Bom **EC** M4 P2 P3; Razoável M2 M3 **PF: X**	NR (M1 M2 M3 P2): Critérios de avaliação; (M1 P1): Modalidades e instrumentos de avaliação **AM: X**	
		Trabalho Cooperativo Entre os Docentes **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**Trabalho cooperativo dos docentes:** realçado **EC** M1 M4 P3; Razoável M2 M3 **PF:** M1 M4	NR (P1 P2): Trabalho cooperativo dos docentes **AM: X**	
	Práticas de Ensino	Adequação das Atividades Educativas e do Ensino às Capacidades e aos Ritmos de Aprendizagem das Crianças e dos Alunos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Currículo adequado às características dos alunos** (TODOS os AE exceção M3) **Diferenciação Pedagógica**: Destacam-se **EC** M1M3; Em desenvolvimento: M4 P1 P2 P3 **PF: X**	NR (M3): Currículo adequado às características dos alunos **Currículo adequado às características dos alunos:** Não ocorre em todos os ciclos: M2 P2 **Diferenciação Pedagógica:** Não ocorre: M4 P1 P2 P3 **AM:** M1	
		Adequação das Respostas Educativas às Crianças e aos Alunos com Necessidades Educativas Especiais **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Apoio aos alunos com NEE:** (TODOS os AE) **Taxa de sucesso dos alunos NEE:** Elevadas **EC** M3 P2; Razoáveis P3 **PF:** M1 P1 P2	NR (M1 M2 M4 P1): Taxa de sucesso dos alunos NEE **AM: X**	
		Exigência e Incentivo à Melhoria de Desempenhos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Iniciativas que valorizam as potencialidades dos alunos** (TODOS os AE exceção P3) **Programa Erasmus+:** M1 **PF:** M1	NR (P3): Iniciativas que valorizam as potencialidades dos alunos **AM: X**	
		Metodologias Ativas e Experimentais no Ensino e nas Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Atividades práticas e experimentais:** Do pré-escolar até ao secundário **EC** M1 M2; nuns ciclos sim e noutros não M3 P2 **Projetos e/ou clubes** (TODOS os AE) **PF: X**	NR (M4 P1 P3): Atividades práticas e experimentais. **AM:** P1 P3	
		Valorização da Dimensão Artística **(AE)** Inclusão **(LS)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)**	**Valorização da dimensão artística** (TODOS os AE) **Programa Erasmus+:** P1 **PF:** M2 M3 P3	**AM: X**	
		Rendibilização dos Recursos Educativos e do Tempo Dedicado às Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Motivação para a aprendizagem** (TODOS os AE) **Atividades da bibliotecas escolares** (TODOS os AE) **PF: EC** M2	**AM: X**	
		Acompanhamento e Supervisão da Prática Letiva **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Supervisão da prática letiva:** Pontual **EC** M2 M3 P2 **PF: X**	NR (M1 M4 P1): Supervisão da prática letiva; **Supervisão da prática letiva:** Embrionária: P3. **AM: EC** M1 M2 M3 M4 P1 P3	
	Monitorização e Avaliação do Ensino e das Aprendizagens	Diversificação das Formas de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Diferentes tipos de avaliação** (TODOS os AE) **PF: X**	**AM: X**	
		Aferição dos Critérios e dos Instrumentos de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Critérios de avaliação:** Elaborados pelos DC e GD e divulgados aos alunos e famílias **EC** M1 M3 M4 P3 **Aferição curricular:** Alguns grupos disciplinares **EC**; Valorização transversal socioafetiva P3 **PF: X**	NR (M2 P1 P2): Critérios de avaliação; (M1 M2 M3 M4 P1 P2): Aferição curricular **AM: X**	
		Monitorização Interna do Desenvolvimento do Currículo **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Monitorização interna:** nos diferentes ciclos e de diferentes formas (TODOS os AE) **Taxa de sucesso dos alunos com dificuldades de aprendizagem:** Razoável P2 **PF:** M4	NR (M1 M2 M3 M4 P1 P3): Taxa de sucesso dos alunos com dificuldades de aprendizagem **Taxa de sucesso dos alunos com dificuldades de aprendizagem**: Insuficiente: **EC** **AM:** M1 M2	
		Eficácia das Medidas de Promoção do Sucesso Escolar **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais do Diretor **(LS)**	**Projetos e medidas de apoio ao sucesso EC** (3); M2 (1); P1 (5); P2 (3); P3 (2) **Diversidade da oferta educativa/formativa:** M1 M3 P1 **PF:** M3 P2	NR (M1 M3 M4): Projetos e medidas de apoio ao sucesso; (**EC** M2 M4 P2 P3): Diversidade da oferta educativa/formativa **AM:** M3 P3	
		Prevenção da Desistência e do Abandono **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Formas de controlo dos alunos em situação de risco:** Apoio de parceiros locais **EC** M2 M3 P1 P3; Orientação vocacional/ações M4 P2 **Projetos de Apoio: EC** (3 P. específicos) e **Gabinetes de Apoio:** M2 M4 P1 P2 P3 **PF: EC** P2 P3	NR (M4): Formas de controlo dos alunos em situação de risco; (M1 M3): Projetos/Gabinetes de Apoio **AM: X**	

LEGENDA: Modelo da IGEC da Avaliação Externa (AE); Liderança de Sistemas (LS); Associações da Investigadora (AI); Pontos Fortes (PF) da **Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação e Ciência (AE - IGEC); Áreas de Melhoria (AM)** da **Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação e Ciência (AE - IGEC); Referência em Subcategorais Diferentes (RSD); Não foi Referido (NR); Expressão Retirada do Contexto (XXXXX)**.

Os AE que obtiveram os **melhores resultados** nos **rankings nacionais**: **RAE - EC** (o nosso estudo de caso único, classificações atribuídas pela IGEC de **BOM** em **todos os domínios**) da região **SUL**; RAE - M1 (classificações atribuídas pela IGEC de **MUITO BOM** em **todos os domínios**) da região **NORTE**; RAE - M2 (**TEIP**: classificações atribuídas pela IGEC de **BOM** nos domínios dos Resultados e da Prestação do Serviço Educativo e de **MUITO BOM** de na Liderança e Gestão

Os AE que obtiveram os **piores resultados** nos **rankings nacionais**: RAE - P1 (**TEIP**: classificações atribuídas pela IGEC de **SUFICIENTE** em **dois domínios e bom** na liderança e gestão) da região **NORTE**; RAE - P2 (**TEIP**: classificações atribuídas pela IGEC de **BOM** em **todos os domínios**) da região **SUL**; RAE - P3 (**TEIP** apenas com ensino básico: classificações atribuídas pela IGEC de **BOM** em **todos os domínios**) da região **SUL**.

Fonte: Própria

Temas	Categorias	Subcategorias	Itens de Análise - Melhores AE	Itens de Análise - Piores AE	Itens NR
LIDERANÇA E GESTÃO	Liderança	Visão Estratégica do Diretor **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Fomento do Sentido de Pertença e de Identificação com a Escola **(AE)** Capacidade de Planear e de Estabelecer Metas e Objetivos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais do Diretor **(LS)**	**Projeto educativo (PE):** Lema, visão e missão **EC P2 P3**; Visão e missão: **M2 M3 M4**; Visão: **M1 P1** **Metas do PE:** Claramente apresentados: **EC M2 P1 P2 P3**; Nem sempre claras: **M1** **Regulamento Interno (RI) e outros instrumentos:** Razoável: **EC** (só PAA); **M1** (só RI); **M4** (só PAA) **PF: M1 M2 M3 M4 P1 P3**	**NR (M4)**: Metas do PE; (**M1 M2 M3 M4 P1 P3**): RI e outros instrumentos **Metas do PE**: Inexistência: **M3** **AM: M3**	**43 ITENS:** **P1 (14** itens) **M1** (11 itens) **M2** (11 itens) **P2** (11 itens) **M4** (10 itens) **M3** (8 itens) **P3** (7 itens) **EC (0** itens)
		Valorização das Lideranças Intermédias **(AE)** e **(LS)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais do Diretor **(LS)**	**Valorização das lideranças intermédias** (**TODOS** os AE) **PF: X**	**AM: X**	
		Desenvolvimento de Projetos, Parcerias e Soluções Inovadoras **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais do Diretor **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação do Diretor **(LS)**	**Parcerias e protocolos** (**TODOS** os AE) **Programa Erasmus+: EC** **PF: EC M2 M3 M4 P1 P2 P3 P3**	**AM: X**	
		Motivação das Pessoas e Gestão de Conflitos **(AE)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Motivar e Desenvolver Outros Funcionários **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais do Diretor **(LS)**	**Motivação das pessoas: EC M1 M3 M4 P3** **Bom clima educativo: EC M2 M3 M4 P1** **PF: X**	**NR (M2 P1 P2)**: Motivação das pessoas; (**M1 M2 P3**): Clima educativo **AM: X**	
		Mobilização dos Recursos da Comunidade Educativa **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais do Diretor **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação do Diretor **(LS)**	**Abertura à comunidade:** (**TODOS** os AE exceção **M1**) **Mobilização dos recursos: EC M1 M2 P1 P2 P3** **Projetos com a comunidade: EC M1 M2 M3 M4 P3** **Atividades e ações: EC M2 M3 P3** **PF: EC M1 P1 P3**	**NR (M3 M4)**: Mobilização dos recursos; (**P1 P2**): Projetos com a comunidade/Atividades e ações **AM: X**	
	Gestão	Critérios e Práticas de Organização e Afetação dos Recursos **(AE)** Gestão Estratégica dos Recursos: Humanos; Materiais; Financeiros **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais do Diretor **(LS)**	**Distribuição do serviço:** Distinção do PD e PND: **EC P2 P3**; Sem distinção do PD e PND: **M1 M2 M3 M4** **Formação de equipas pedagógicas: EC P2** **PF: M1**	**NR (P1)**: Distribuição do serviço; (**M1 M2 M3 M4 P1 P3**): Formação de equipas pedagógicas **AM: X**	
		Critérios de Constituição dos Grupos e das Turmas, de Elaboração de Horários e de Distribuição de Serviço **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**Critérios de formação de turmas e horários:** Natureza pedagógica: **EC M1 M3 M4 P1 P3** **Trabalho colaborativo e integração de crianças e alunos: EC M2** **PF: X**	**NR (M2 P2)**: Critérios de formação de turmas e horários; (**M1 M3 M4 P1 P2 P3**): Trabalho colaborativo e integração de crianças e alunos **AM: X**	
		Avaliação do Desempenho e Gestão das Competências dos Trabalhadores **(AE)** Competências de Coaching do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais do Diretor **(LS)**	**Competências do PD e PND: EC M3 P2 P3** **Competência do PND: M2** **PF: M2**	**NR (M1 M4 P1)**: Competências do PD e PND **AM: X**	
		Promoção do Desenvolvimento Profissional **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Desenvolvimento Profissional/Plano de Formação **(LS)** Desenvolvimento de Outros Líderes **(LS)**	**Formação contínua:** Articulação com os centros de formação **EC M2 M4 P3**; Auscultação do PD e PND: **M3 P2** **Áreas prioritárias de formação do PD** (**TODOS** os AE exceção **M4**) **Áreas prioritárias de formação do PND: EC M1 M3** **Temas de formação em falta: EC** **PF: P3**	**NR (M2 M3 M4 P1 P2 P3)**: Temas de formação em falta **Formação contínua:** Não existe um plano claro **M1**; Não responde às carências **P3** **AM: X**	
		Eficácia dos Circuitos de Informação e Comunicação Interna e Externa **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais do Diretor **(LS)**	**Eficaz circulação da comunicação interna e externa: EC M1 P2** **Formas de comunicação:** páginas dos AE, correio eletrónico e outros meios (**TODOS** os AE) **PF: M4**	**NR (M2 M3 M4 P1 P3)**: Comunicação interna e externa **AM: X**	
	Autoavaliação e Melhoria	Coerência entre a Autoavaliação e a Ação para a Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Ações de melhoria:** Bom: **M4 P2 P3** ; Em desenvolvimento: **EC P1** **Auscultação dos alunos:** Ainda não integra suficientemente **EC**; Aplica questionários à comunidade **P3** **PF: P2**	**NR (M2)**: Ações de melhoria; (**M1 M2 M3 M4 P1 P2**): Auscultação dos alunos **Ações de melhoria:** Não estão garantidas **M1 M3** **AM: M1 M4**	
		Utilização dos Resultados da Avaliação Externa na Elaboração dos Planos de Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**Processo de autoavaliação** com base na avaliação externa: **EC P2** e o **Processo de monitorização: M2 M3 M4 P1 P3** **Práticas de autoavaliação efetivas: M2 M4 P2 P3**; A consolidar **EC** **Reflexo da avaliação externa no processo de autoavaliação: EC M1 M3 M4 P2 P3** **PF: X**	**NR (M1)**: Processo de autoavaliação; (**M2 P1**): Reflexo da avaliação externa no processo de autoavaliações **AM: X**	
		Envolvimento e Participação da Comunidade Educativa na Autoavaliação **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação doi Diretor **(LS)**	**Participação da comunidade educativa:** Por questionários **EC M2 M3 P1 P3**; Integração na equipa de autoavaliação **M1** **PF: X**	**NR (P2)**: Participação da comunidade educativa **Participação da comunidade educativa:** Não envolve de forma sistemática a comunidade **M4** **AM: X**	
		Continuidade e abrangência da Autoavaliação **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)**	**Processo de autoavaliação:** Consistente: **EC M1 M2**; Em desenvolvimento: **M3 M4 P1 P2 P3** **Processo de autoavaliação** (**TODOS** os AE) **Reflexão dos dados da autoavaliação** (**TODOS** os AE): Processo consistente: **EC M1 P2 P3**; Em desenvolvimento: **M2 M3 M4 P1** **PF: X**	**AM: P1**	
		Impacto da Autoavaliação no Planeamento, na Organização e nas Práticas Profissionais **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**Impacto da autoavaliação nas práticas profissionais:** Ocorre **EC M4 P1 P2** **PF: X**	**Impacto da autoavaliação nas práticas profissionais:** Falta um procedimento global e sistemático: **M1 M2 M3 P3** **AM: EC M2 M3 M4 P1 P3**	

LEGENDA: Modelo da IGEC da Avaliação Externa (AE); Liderança de Sistemas (LS); Associações da Investigadora (AI); Pontos Fortes (PF) da **Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação e Ciência (AE - IGEC); Áreas de Melhoria (AM)** da **Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação e Ciência (AE - IGEC); Referência em Subcategorais Diferentes (RSD); Não foi Referido (NR); Expressão Retirada do Contexto (XXXXX).**

Os AE que obtiveram os **melhores resultados** nos **rankings nacionais**: **RAE - EC** (o nosso estudo de caso único, classificações atribuídas pela IGEC de **BOM** em **todos os domínios**) da região **SUL**; **RAE - M1** (classificações atribuídas pela IGEC de **MUITO BOM** em **todos os domínios**) da região **NORTE**; **RAE - M2** (**TEIP**: classificações atribuídas pela IGEC de **BOM** nos domínios dos Resultados e da Prestação do Serviço Educativo e de **MUITO BOM** de na Liderança e Gestão

Os AE que obtiveram os **piores resultados** nos **rankings nacionais**: **RAE - P1** (**TEIP**: classificações atribuídas pela IGEC de **SUFICIENTE** em **dois domínios e bom** na liderança e gestão) da região **NORTE**; **RAE - P2** (**TEIP**: classificações atribuídas pela IGEC de **BOM** em **todos os domínios**) da região **SUL**; **RAE - P3** (**TEIP** apenas com ensino básico: classificações atribuídas pela IGEC de **BOM** em **todos os domínios**) da região **SUL**.

Fonte: Própria

Apêndice I – Mapa global dos oito AE por escala: elevado (+); razoável (+-); fraco (-); não refere (NR)

ANÁLISE DOCUMENTAL				EC				M1				M2				M3				M4				P1				P2				P3			
Temas	Categorias	Subcategorias	Itens de Análise	+	+-	-	NR	+	+-	-	NR	+	+-	-	NR	+	+-	-	NR	+	+-	-	NR	+	+-	-	NR	+	+-	-	NR	+	+-	-	NR
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	Planeamento e Articulação	Gestão Articulada do Currículo (AE) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS) Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretorr (LS)	Funcionamento dos departamentos curriculares e subestruturas	X				X				X				X				X				X				X				X			
			Planos de turma	X	X						X			X				X		X					X				X					
			Articulação curricular		X				X				X				X			X				X						X				X	
		Contextualização do Currículo e Abertura ao Meio (AE) Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas (LS) Habilidade de Influência e Negociação (LS)	Transição entre ciclos		X			X						X				X						X				X							X
			Interdisciplinaridade	X	X						X		X						X	X					X				X				X		
			Atividades na/para a comunidade	X				X				X							X				X				X				X		X		
		Utilização da Informação sobre o Percurso Escolar dos Alunos (AE) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS) Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor (LS)	Continuidade pedagógica	X							X			X							X				X							X		X		
			Atividades de receção	X							X				X		X			X				X				X				X				X
		Coerência entre Ensino e Avaliação (AE) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	Critérios de avaliação	X							X				X				X	X				X							X	X			
			Modalidades e instrumentos de avaliação	X							X		X						X	X							X	X				X			
		Trabalho Cooperativo Entre os Docentes (AE) Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor (LS) Comunicação e Habilidades Interpessoais (LS)	Trabalho cooperativo	X				X					X				X				X				X						X	X				
	Práticas de Ensino	Adequação das Atividades Educativas e do Ensino às Capacidades e aos Ritmos de Aprendizagem das Crianças e dos Alunos (AE) Inclusão (LS) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	Currículo adequado às características dos alunos		X			X				X							X	X					X			X					X		
			Diferenciação pedagógica	X	X				X				X				X			X							X		X			X			
		Adequação das Respostas Educativas às Crianças e aos Alunos com Necessidades Educativas Especiais (AE) Inclusão (LS) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	Apoio aos alunos com necessidades educativas especiais	X				X				X				X				X				X				X				X			
		Exigência e Incentivo à Melhoria de Desempenhos (AE) Inclusão (LS) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS) Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola (LS)	Iniciativas que valorizam as potencialidades dos alunos	X				X				X				X				X					X			X							X
		Metodologias Ativas e Experimentais no Ensino e nas Aprendizagens (AE) Inclusão (LS) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	Atividades práticas experimentais	X				X				X				X				X					X			X					X		
		Valorização da Dimensão Artística (AE) Inclusão (LS) Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas (LS)	Dimensão artística e estética	X				X				X				X				X				X				X				X			
		Rendibilização dos Recursos Educativos e do Tempo Dedicado às Aprendizagens (AE) Inclusão (LS) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	Motivação para as aprendizagens	X				X				X				X				X				X				X				X			
			Atividades das bibliotecas escolares	X				X							X	X				X				X				X				X			
		Acompanhamento e Supervisão da Prática Letiva (AE) Inclusão (LS) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	Supervisão da prática Letiva		X					X			X				X				X				X				X				X			
	Monitorização e Avaliação do Ensino e das Aprendizagens	Diversificação das Formas de Avaliação (AE) Inclusão (LS) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	Tipos de avaliação	X				X				X				X				X				X				X				X			
		Aferição dos Critérios e dos Instrumentos de Avaliação (AE) Inclusão (LS) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	Critérios de avaliação	X					X				X	X				X						X	X				X							
			Aferição curricular		X						X			X				X				X			X		X				X					
		Monitorização Interna do Desenvolvimento do Currículo(AE) Inclusão (LS) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	Formas de monitorização		X				X			X				X				X				X					X			X			
		Eficácia das Medidas de Promoção do Sucesso Escolar (AE) Inclusão (LS) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS) Comunicação e Habilidades Interpessoais (LS)	Projetos/medidas de apoio ao sucesso	X						X				X							X			X		X				X					
			Diversidade da oferta educativa e formativa				X	X							X	X						X		X							X				X
		Prevenção da Desistência e do Abandono (AE) Inclusão (LS) Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)	Formas de controlo dos alunos em situação de risco	X							X	X				X				X				X				X				X			
			Projetos de apoio	X							X		X						X		X				X				X						
	Bons resultados em todos os AE		TOTAIS	21	9	0	1	13	4	1	10	10	9	1	8	11	7	1	9	19	3	0	6	12	8	0	8	16	5	1	6	12	10	1	4
	Piores resultados em todos os AE																																		

LEGENDA:

AE - EC: Região **Sul**; **9** escolas do pré-escolar ao secundário; **3091** alunos; **126** turmas; **242** professores; **81** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (**R**) - **Bom**; Prestação do Serviço Educativo (**PSE**) - **Bom**; Liderança e Gestão (**LG**) - **Bom**

AE - M1: Região **Norte**; **10** escolas do pré-escolar ao secundário; **3453** alunos; **150** turmas; **319** professores; **126** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (**R**) - **Muito Bom**; Prestação do Serviço Educativo (PSE) - **Muito Bom**; Liderança e Gestão (LG) - **Muito Bom**

AE - M2: Região **Centro**; **12** escolas do pré-escolar ao secundário; **2463** alunos; **111** turmas; **219** professores; **85** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (R) - **Bom**; Prestação do Serviço Educativo (PSE) - **Bom**; Liderança e Gestão (LG) - **Muito Bom** **TEIP**

AE - M3: Região **Sul**; **3** escolas do pré-escolar ao secundário; **2030** alunos; **81** turmas; **196** professores; **63** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (R) - **Bom**; Prestação do Serviço Educativo (PSE) - **Bom**; Liderança e Gestão (LG) - **Bom**

AE - M4: Região**Norte**; **4** escolas do pré-escolar ao secundário; **3186** alunos; **127** turmas; **276** professores; **82** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (R) - **Muito Bom**; Prestação do Serviço Educativo (PSE) - **Muito Bom**; Liderança e Gestão (LG) - **Muito Bom**

AE - P1: Região **Norte**; **12** escolas do pré-escolar ao secundário; **1321** alunos; **63** turmas; **136** professores; **96** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (R) - **Suficiente**; Prestação do Serviço Educativo (PSE) - **Suficiente**; Liderança e Gestão (LG) - **Bom** **TEIP**

AE - P2: Região **Sul**; **5** escolas do pré-escolar ao secundário; **2590** alunos; **126** turmas; **227** professores; **77** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (R) - **Bom**; Prestação do Serviço Educativo (PSE) - **Bom**; Liderança e Gestão (LG) - **Bom** **TEIP**

AE - P3: Região **Sul**; **5** escolas do pré-escolar ao 3º ciclo (básica); **1267** alunos; **61** turmas; **128** professores; **50** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (R) - Bom; Prestação do Serviço Educativo (PSE) - Bom; Liderança e Gestão (LG) - Bom **TEIP**

Fonte: Própria

Apêndice J– Análise dos pontos fortes e áreas de melhoria dos agrupamentos de escolas em estudo

Temas	Categorias	Subcategorias	EC	M1	M2	M3	M4	P1	P2	P3	Totais PF e AM
RESULTADOS	Resultados Académicos	Evolução dos Resultados Internos Contextualizados (AE)									
		Evolução dos Resultados Externos Contextualizados (AE)									
		Qualidade do Sucesso (AE)	PF AM				PF	AM	AM AM		PF - 2 AM - 4
		Abandono e Desistência (AE)									
	Resultados Sociais	Participação na Vida da Escola e Assunção de Responsabilidades (AE)							PF	AM	PF - 1 AM - 1
		Cumprimento das Regras e Disciplina (AE)	PF					PF		AM	PF - 1 AM - 1
		Formas de Solidariedade (AE)									
		Impacto da Escolaridade no Percurso dos Alunos (AE)				PF	PF				PF - 2
	Reconhecimento da Comunidade	Grau de Satisfação da Comunidade Educativa (AE)		PF						PF	PF - 2
		Formas de Valorização dos Sucessos dos Alunos (AE)									
		Contributo da Escola para o Desenvolvimento da Comunidade Envolvente (AE)									
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	Planeamento e Articulação	Gestão Articulada do Currículo (AE)	AM		AM	AM	AM	AM	AM	AM	AM - 7
		Contextualização do Currículo e Abertura ao Meio (AE)			AM						
		Utilização da Informação sobre o Percurso Escolar dos Alunos (AE)									
		Coerência entre Ensino e Avaliação (AE)									
		Trabalho Cooperativo Entre os Docentes (AE)		PF			PF				PF - 2
	Práticas de Ensino	Adequação das Atividades Educativas e do Ensino às Capacidades e aos Ritmos de Aprendizagem das Crianças e dos Alunos (AE)		AM							AM - 1
		Adequação das Respostas Educativas às Crianças e aos Alunos com Necessidades Educativas Especiais (AE)		PF				PF	PF		PF - 3
		Exigência e Incentivo à Melhoria de Desempenhos (AE)		PF							PF - 1
		Metodologias Ativas e Experimentais no Ensino e nas Aprendizagens (AE)						AM		AM	AM - 2
		Valorização da Dimensão Artística (AE)			PF	PF				PF	PF - 3
		Rendibilização dos Recursos Educativos e do Tempo Dedicado às Aprendizagens (AE)	PF		PF						PF - 2
		Acompanhamento e Supervisão da Prática Letiva (AE)	AM	AM	AM	AM	AM	AM		AM	AM - 7
	Monitorização e Avaliação do Ensino e das Aprendizagens	Diversificação das Formas de Avaliação (AE)									
		Aferição dos Critérios e dos Instrumentos de Avaliação (AE)									
		Monitorização Interna do Desenvolvimento do Currículo (AE)		AM	AM		PF				PF - 1 AM - 2
		Eficácia das Medidas de Promoção do Sucesso Escolar (AE)				PF AM			PF	AM	PF - 2 AM - 2
		Prevenção da Desistência e do Abandono (AE)	PF						PF	PF	PF - 3
LIDERANÇA E GESTÃO	Liderança	Visão Estratégica do Diretor (AE) Fomento do Sentido de Pertença e de Identificação com a Escola (AE)		PF	PF	PF AM	PF	PF		PF	PF - 6 AM - 1
		Valorização das Lideranças Intermédias (AE)									
		Desenvolvimento de Projetos, Parcerias e Soluções Inovadoras (AE)	PF		PF	PF	PF	PF	PF	PF	PF - 7
		Motivação das Pessoas e Gestão de Conflitos (AE)									
		Mobilização dos Recursos da Comunidade Educativa (AE)	PF					PF		PF	PF - 3
	Gestão	Critérios e Práticas de Organização e Afetação dos Recursos (AE)		PF							PF - 1
		Critérios de Constituição dos Grupos e das Turmas, de Elaboração de Horários e de Distribuição de Serviço (AE)									
		Avaliação do Desempenho e Gestão das Competências dos Trabalhadores (AE)			PF						PF - 1
		Promoção do Desenvolvimento Profissional (AE)								PF	PF - 1
		Eficácia dos Circuitos de Informação e Comunicação Interna e Externa (AE)					PF				PF - 1
	Autoavaliação e Melhoria	Coerência entre a Autoavaliação e a Ação para a Melhoria (AE)		AM			AM		PF		PF - 1 AM - 2
		Utilização dos Resultados da Avaliação Externa na Elaboração dos Planos de Melhoria (AE)	AM								AM - 1
		Envolvimento e Participação da Comunidade Educativa na Autoavaliação (AE)									
		Continuidade e abrangência da Autoavaliação (AE)						AM		AM	AM - 2
		Impacto da Autoavaliação no Planeamento, na Organização e nas Práticas Profissionais (AE)			AM	AM	AM	AM			AM - 4
		Nº Pontos Fortes	6	6	5	5	7	5	6	7	47
		Nº Áreas de Melhoria	4	4	5	5	4	6	3	7	38

Fonte: Própria

Apêndice K - Análise dos pontos fortes, áreas de melhoria, pontos fracos superados e não referências dos agrupamentos de escolas em estudo

Domínios da IGEC	Categorias	NR	Totais	PF	Totais	AM	Totais	PFS/PFPS/ PFNS/CR/AO	Totais	TOTAIS GLOBAIS
Resultados	Académicos	M1 - 1 M2 - 1 M3 - 1 P1 - 1 P2 - 1	5	EC - 1 M4 - 1	2	EC - 1 P1 - 1 P2 - 2	4	EC (PFPS) - 1		NR - 5 PF - 2 AM - 4 O - 1
	Sociais	P1 - 3 M2 - 2 M4 - 2 P3 - 2 M1 - 1 P2 - 1	11	EC - 1 M3 - 1 M4 - 1 P1 - 1 P2 - 1	5	P3 - 2	2	X		NR - 11 PF - 5 AM - 2 O - 0
	Reconhecimento da comunidade	X	0	M1 - 1 P3 - 1	2	X	0	P3 (PFPS) - 1 P3 (CR) - 1		NR - 0 PF - 2 AM - 0 O - 2
	Totais	P1 - 4 M2 - 3 M1 - 2 M4 - 2 P2 - 2 P3 - 2 M3 - 1	16	EC - 2 M4 - 2 M1 - 1 M3 - 1 P1 - 1 P2 - 1 P3 - 1	9	P2 - 2 P3 - 2 EC - 1 P1 - 1	6	P3 - 2 EC - 1		NR - 16 PF - 9 AM - 6 O - 3
Prestação do Serviço Educativo	Planeamento e articulação	M1 - 7 P1 - 5 P2 - 5 M2 - 4 M3 - 4 M4 - 3 P3 - 2	30	M1 - 1 M4 - 1	2	M2 - 2 EC - 1 M3 - 1 M4 - 1 P1 - 1 P2 - 1 P3 - 1	8	EC (PFNS) - 1 M2 (PFPS) - 1 P2 (PFPS) - 1 P3 (PFS;PFPS) - 2		NR - 30 PF - 2 AM - 8 O - 5
	Práticas de ensino	M4 - 3 P1 - 3 M1 - 2 P3 - 2 M2 - 1 M3 - 1	12	M1 - 2 M2 - 2 EC - 1 M3 - 1 P1 - 1 P2 - 1 P3 - 1	9	M1 - 2 P1 - 2 P3 - 2 EC - 1 M2 - 1 M3 - 1 M4 - 1	10	EC (PFNS) - 1 EC (PFS) - 1 P2 (PFS) - 1		NR - 12 PF - 9 AM - 10 O - 3
	Monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens	M4 - 5 M1 - 4 M2 - 4 M3 - 4 P1 - 3 P2 - 3 P3 - 2 EC - 1	26	P2 - 2 EC - 1 M3 - 1 M4 - 1 P3 - 1	6	M1 - 1 M2 - 1 M3 - 1 P3 - 1	4	EC (CR) - 1		NR - 26 PF - 6 AM - 4 O - 1
	Totais	M1 - 13 M4 - 11 P1 - 11 M2 - 9 M3 - 9 P2 - 8 P3 - 6 EC - 1	68	M1 - 3 P2 - 3 EC - 2 M2 - 2 M3 - 2 M4 - 2 P3 - 2 P1 - 1	17	M2 - 4 P3 - 4 M1 - 3 M3 - 3 P1 - 3 EC - 2 M4 - 2 P2 - 1	22	EC - 2 (S) e 2 (NS) M2 - 1 P2 - 2 P3 - 2		NR - 68 PF - 17 AM - 22 O - 9
Liderança e Gestão	Liderança	M2 - 3 M4 - 3 P1 - 3 M1 - 2 M3 - 2 P2 - 2 P3 - 2	17	P1 - 3 P3 - 3 EC - 2 M2 - 2 M3 - 2 M4 - 2 M1 - 1 P2 - 1	16	M3 - 1	1	EC (PFS) - 2 EC (OA) - 1		NR - 17 PF - 16 AM - 1 O - 3
	Gestão	P1 - 6 M4 - 5 P3 - 5 M2 - 4 M3 - 4 M1 - 3 P2 - 3	30	M1 - 1 M2 - 1 M4 - 1 P3 - 1	4	X	0	EC (PFS) - 1		NR - 30 PF - 4 AM - 0 O - 1
	Autoavaliação e melhoria	M2 - 3 M1 - 2 P1 - 2 P2 - 2 M3 - 1 M4 - 1	11	P2 - 1	1	M4 - 2 P1 - 2 EC - 1 M1 - 1 M2 - 1 M3 - 1 P3 - 1	9	EC (PFS) - 2 EC (PFPS) - 1 M1 (PFNS) - 1 P2 (PFPS) - 1		NR - 11 PF - 1 AM - 9 O - 5
	Totais	P1 - 11 M2 - 10 M4 - 9 M1 - 7 M3 - 7 P2 - 7 P3 - 7	58	P3 - 4 M1 - 2 M2 - 3 M4 - 3 P1 - 3 EC - 2 M3 - 2 P2 - 2	21	M3 - 2 M4 - 2 P1 - 2 EC - 1 M1 - 1 M2 - 1 P3 - 1	10	EC - 7 M1 - 1 (NS) P2 - 2		NR - 58 PF - 21 AM - 10 O - 10
	TOTAIS GLOBAIS	P1 - 26 M1 - 22 M2 - 22 M4 - 22 M3 - 17 P2 - 17 P3 - 15 EC - 1	142	M4 - 7 P3 - 7 EC - 6 M1 - 6 P2 - 6 M2 - 5 M3 - 5 P1 - 5	47	P3 - 7 P1 - 6 M3 - 5 M2 - 5 EC - 4 M1 - 4 M4 - 4 P2 - 3	38			NR - 142 PF - 47 AM - 38 O - 23

LEGENDA: Modelo da IGEC da Avaliação Externa das Escolas (AEE); Liderança de Sistemas (LS); Pontos Fortes da IGEC (PF); Áreas de Melhoria da IGEC (AM); Não foi Referido (NR); OUTROS (O): Ponto Fraco Superado (PFS); Ponto Fraco Parcialmente Superado (PFPS); Ponto Fraco Não Superado (PFNS); Constrangimento Resolvido (CR); Oportunidade Aproveitada (OA)

Os AE que obtiveram os **melhores resultados** nos **rankings nacionais**: **RAE - EC** (o nosso estudo de caso único, classificações atribuídas pela IGEC de **BOM** em **todos os domínios**) da região **SUL**; **RAE - M1** (classificações atribuídas pela IGEC de **MUITO BOM** em **todos os domínios**) da região **NORTE**; **RAE - M2** (**TEIP**: classificações atribuídas pela IGEC de **BOM** nos domínios dos Resultados e da Prestação do Serviço Educativo e de **MUITO BOM** de na Liderança e Gestão) da região **centro**; **RAE - M3** (classificações atribuídas pela IGEC de **BOM** em **todos os domínios**) da região **SUL**; **RAE - M4** (classificações atribuídas pela IGEC de **MUITO BOM** em **todos os domínios**) da região **NORTE**.

Os AE que obtiveram os **piores resultados** nos **rankings nacionais**: **RAE - P1** (**TEIP**: classificações atribuídas pela IGEC de **SUFICIENTE** em **dois domínios e bom** na liderança e gestão) da região **NORTE**; **RAE - P2** (**TEIP**: classificações atribuídas pela IGEC de **BOM** em **todos os domínios**) da região **SUL**; **RAE - P3** (**TEIP** apenas com ensino básico: classificações atribuídas pela IGEC de **BOM** em **todos os domínios**) da região **SUL**.

Nota: A matriz de análise documental foi construída tendo por base o relatório de avaliação externa do AE do estudo de caso (**EC**)

Fonte: Própria

Apêndice L – Apresentação dos dados completos do segundo estudo por categorias[1]

7.2.3.3.1. – Resultados

7.2.3.3.1.1. – Resultados Académicos

Os resultados académicos integram quatro subcategorias, as duas primeiras correspondem a *indicadores* de medida referentes à evolução dos resultados internos e dos externos e ainda, a qualidade do sucesso e o abandono e desistência.

Evolução dos resultados internos

Nesta subcategoria foram consideradas as *taxas de conclusão*, destacando-se o desempenho do AE **P3**, que obteve os melhores resultados globais. Segue-se o AE **EC** e, depois, os AE **M4** e **M1**. É importante referir também que os AE **M2**, **P1** e **P2** que são TEIP obtiveram melhores taxas de conclusão do que o AE **M3**. Nas *taxas de sucesso* o AE que se destacou foi o **EC**, que obteve elevadas taxas de sucesso em todos os ciclos de ensino regular e vocacional, apenas o ensino profissional obteve uma taxa de sucesso mais baixa. No nível seguinte, encontra-se o AE **M2** que esteve bem no 1º ciclo e no secundário, e razoável nos restantes ciclos de ensino. O AE **M1** esteve melhor no 1º e 2º ciclos e no ensino secundário regular, e pior no 3º ciclo e secundário profissional. A seguir ao nível anterior, encontra-se o AE **M4** que obteve bons resultados no 1º ciclo e secundário, e razoáveis nos 2º e 3º ciclos. A seguir, situa-se o AE **P2**, com sucesso no secundário, EFA e ensino vocacional do 2º ciclo, níveis razoáveis no CEF e no vocacional de 3º ciclo, e níveis mais baixos no EFA básico e no secundário profissional. No AE **M3**, houve sucesso no 1º e 3º ciclos e resultados baixos no 2º ciclo e secundário. No AE **P3**, foi referido o sucesso dos cursos CEF e vocacionais, não havendo referência aos restantes níveis de ensino. No caso do AE **P1**, não houve referência no seu relatório de avaliação externa às suas taxas de sucesso.

Evolução dos resultados externos

Nesta subcategoria foram considerados os *resultados dos exames nacionais (2013/2014)*, salientando-se que estes dados são referentes a dois anos letivos anteriores ao ano letivo da avaliação externa aos AE em estudo (2015/2016). Nesse ano letivo, o AE

[1] A numeração deste apêndice está associado aos pontos da tese (volume I). Este apêndice contempla toda a informação que foi trabalhada, uma vez que na nossa tese apenas constam os aspetos mais significativos.

M1 foi o que obteve os melhores resultados nos exames, tendo existido uma melhoria em relação ao ano letivo anterior em *português* (todos os ciclos), em *matemática* (apenas no 9º ano os resultados foram idênticos aos anteriores) e em *história A*. Também o AE **M4** melhorou os seus resultados em quase todas as disciplinas, com o resultado mais baixo a verificar-se na disciplina de *matemática* do 9º ano. No AE **P3** (só com básico) houve uma melhoria nos resultados em *português* (apenas no 9º ano se mantiveram) e em *matemática*, com uma melhoria nos 4º e 9º anos e uma redução do sucesso no 6º ano relativamente ao ano letivo anterior. No AE **M2** verificou-se uma melhoria dos resultados em *história A* e em *matemática* (apenas o 9º ano manteve os resultados). Em *português* os resultados foram idênticos no 6º e 12º anos e baixaram nos 4º e 9º anos. De seguida, encontra-se o AE **P2** que melhorou os resultados a *português* (só no 12º ano foram idênticos) e a *história A*. Em *matemática,* apenas no 4º ano subiram os resultados; no 6º ano, foram idênticos ao ano anterior e no 9º e 12º anos, os resultados desceram.

Nesse ano letivo, o AE **EC** não apresentou bons resultados, excetuando a disciplina de *história A* cujos resultados subiram em relação ao ano anterior. Nas disciplinas de *português* e de *matemática*, apenas no 4º ano se registaram resultados idênticos aos do ano anterior, os restantes baixaram. O AE **M3** melhorou em *português* no 9º ano e em *matemática* no 4º e 9º anos, no 6º ano, os resultados foram idênticos ao ano anterior nas disciplinas de *português* e de *matemática* e nos restantes anos, os resultados baixaram, mas não há referência à disciplina de história A. Por fim, o AE **P1** foi o que obteve os piores resultados. Apenas melhorou em *português* no 6º ano e em *matemática* no 6º e 9º anos, nos restantes anos os níveis baixaram e a disciplina de *história A* não foi referida.

Qualidade do sucesso

Nesta subcategoria foram considerados três itens: a diferenciação pedagógica, a implementação de medidas de promoção de sucesso e a análise dos resultados escolares. Relativamente à *diferenciação pedagógica*, o relatório da IGEC dá conta que esta ocorreu no pré-escolar e no 1º ciclo no AE **P2**, mas se referindo aos restantes ciclos. No relatório de avaliação externa do AE **EC,** consta que esta ocorreu no pré-escolar e que é "pouco divulgada e discutida (...) nos demais níveis de ensino" (p.2). Quanto aos AE **M1**, **M2**, **M4**, **P1** e **P3**, é referido que a diferenciação pedagógica ocorre no pré-escolar, mas não houve qualquer referência aos restantes ciclos. No AE **M3,** não existiu qualquer referência à diferenciação pedagógica. De seguida, foi analisada a *implementação de*

medidas de promoção do sucesso. Nos AE **EC**, **M3**, **M4** e **P3**, os relatórios referem que existem medidas eficazes. Mas, nada foi referido nos relatórios de avaliação externa dos AE **M1**, **M2**, **M3**, **P1** e **P2**. O terceiro item focado foi a *análise dos resultados escolares*, nos relatórios de avaliação externa foi possível constatar abordagens diferentes. Em alguns relatórios, o foco centra-se nas estruturas ou nos locais onde foram analisados os resultados e, noutros, apenas se verifica a análise dos dados. Deste modo, a abordagem às estruturas e/ou locais verifica-se nos AE **EC** (CP; outras estruturas), **M2** (departamentos curriculares e órgãos de direção) e **M3** (coordenação educativa e órgãos do AE). Os relatórios dão conta que a análise dos dados ocorreu nos AE **M1** (monitorização), **M4** (índices de sucesso académico), **P1** (reflexão dos resultados internos e externos), **P2** (observatório de qualidade) e **P3** (Programa TEIP e as metas contratualizadas).

Abandono e desistência

Nesta subcategoria, foi considerado o indicador de medida referente à *taxa do abandono escolar*, verificando-se que apenas em três AE **EC**, **M2** e **P3** se registou um abandono escolar reduzido em todos os níveis de ensino, tanto no ensino regular como no profissional. No caso do AE **EC**, também há a referência de um abandono escolar reduzido no ensino vocacional. Nos relatórios dos AE **M1**, **M4** e **P1**, é referido um abandono escolar reduzido no ensino regular, mas elevado no ensino profissional. Também no AE **M3**, se registou um abandono quase inexistente no ensino regular, mas elevado no ensino profissional. Relativamente ao AE **P2,** é referido que o abandono escolar foi elevado em todos os níveis de ensino, com exceção no 1º ciclo.

7.2.3.3.1.2. – Resultados Sociais

Participação na vida da escola e a assunção de responsabilidades

Nesta subcategoria, foram considerados quatros itens: a participação dos alunos na escola, as associações de estudantes, projetos e programa de promoção e educação para a saúde. Na *participação dos alunos na escola,* destacam-se dois AE o **EC** e o **M1**, sendo que no **EC** essa participação ocorreu nas assembleias de grupo (pré-escolar) e nos restantes ciclos, em reuniões, projetos e na organização/participação de atividades. No AE **M1**, as decisões realizaram-se nas turmas, nos conselhos de turma (CT), no conselho geral (CG) e na equipa de autoavaliação. No AE **M2**, essa participação ocorreu nas turmas, CG e em alguns projetos. Nos restantes AE, **M3**, **M4**, **P1**, **P2** e **P3**, a participação

dos alunos apenas se verificou nos órgãos habituais (CT e assembleias de delegados). Quanto ao envolvimento das *associações de estudantes*, está transcrito nos relatórios de avaliação externa que, no AE **EC**, a associação de estudantes dinamiza a rádio escolar e promove várias iniciativas, no AE **M3**, o mesmo órgão dinamiza várias atividades (festa de Natal e torneios desportivos) e nos AE **P1** e **P2,** as respetivas associações de estudantes são responsáveis pela dinamização de atividades lúdicas e desportivas. Relativamente ao AE **M1**, é referido que tem duas associações de estudantes que são dinâmicas e a do AE **M2**, organiza o baile e a viagem de finalistas. No caso da associação de estudantes do AE **M4**, não é referida a sua atividade e relativamente ao AE **P3,** não existe qualquer referência a este propósito.

A participação dos alunos em *projetos* permite destacar dois AE o **M3** e o **P3**. No primeiro caso, são realçados diversos projetos: desporto escolar (DE); ajudantes da biblioteca; Medes (alunos do secundário mediadores dos alunos do 5º, 7º e 10º anos); e clubes de robótica e da Europa. No segundo caso, são realçados os projetos: escola limpa; ventos de poupança; e o apadrinhamento de alunos. Relativamente ao AE **M1**, são salientados os seus projetos: DE; artes e cultura; e os clubes de teatro e de fotografia. No AE **EC**, são indicados os seus projetos do DE e do ciclismo para todos, e no AE **P2**, os projetos do DE e de solidariedade. Quanto aos AE **M2**, **M4** e **P1**, não é feita referência a projetos similares. Quanto ao *programa de promoção e educação para a saúde*, os relatórios da IGEC dão destaque a cinco AE, referindo que o AE **EC** promove várias iniciativas: feira da saúde; vamos comer bem cá dentro; palestras; caminhadas; o AE **P2** desenvolve o seu projeto de sexualidade e o espaço de saúde; o AE **M1** é caracterizado como uma escola promotora de saúde; o AE **M3** tem um gabinete de informação para a saúde (GEIS) e o AE **M4** promove ações na sua comunidade educativa. Relativamente aos AE **M2**, **P1** e **P3**, não foi referida informação similar.

Cumprimento das regras e disciplina

Nesta subcategoria, foram identificados pelos relatórios da IGEC o controlo da indisciplina e a prevenção de comportamentos menos adequados. Relativamente ao *controlo da indisciplina,* é referido que praticamente todos os AE estabeleceram uma estrutura de apoio de controlo da indisciplina. No AE **EC**, foi desenvolvido um projeto (espaço com...vivências) promotor da disciplina, agregando outras subestruturas: provedor do aluno; equipa S: interna (SPO, educação especial, docentes) e outra externa (CPCJ, escola segura, câmara municipal, outros). O AE **P3** promove uma interação entre

o NICE (núcleo de intervenção da comunidade educativa), a escola segura e as famílias. Os AE **M2** e **P1**, têm o GAAF (gabinete de apoio ao aluno e família) que é responsável pela aplicação de medidas disciplinares. O AE **M4** tem um gabinete do aluno, o AE **M3** tem o GPD (gabinete de promoção da disciplina) e o AE **P2**, tem o GMC (gabinete de mediação de conflitos). No relatório de avaliação externa do AE **M1**, não existe referência idêntica às mencionadas.

Relativamente à *prevenção de comportamentos menos adequados*, consta que, no AE **EC**, existe um apoio interno e externo da equipa S (projeto espaço com... vivências); no AE **M3**, o projeto Medes, a sua oferta complementar (OC) e o desenvolvimento pessoal e social dos seus alunos; e o AE **P3** conta com o NICE no treino de competências e acompanhamento disciplinar. Os AE **M4**, **P1** e **P2** contam, respetivamente, com o apoio das suas estruturas GPD, GAAF e GMC. Em relação ao AE **M2**, é referido que existe a OC da disciplina de cidadania e ao AE **M1**, que promove o respeito pelas normas de conduta.

Formas de solidariedade

Segundo os relatórios da IGEC, todos os AE em estudo realizaram diversas ações ao nível da solidariedade e da cidadania. No relatório de avaliação externa do AE **P1**, são realçadas as atividades desportivas, o parlamento dos jovens, os clubes (música, teatro, dança e ciência), o seu projeto de voluntariado e solidariedade integrado do programa *Young VolumTeam* (PYVT) e os encontros intergeracionais (idosos e alunos de educação especial). O AE **M4** promove ações culturais e desportivas e no âmbito da solidariedade, do ambiente, da prevenção rodoviária, da educação financeira e do empreendedorismo. Já relativamente ao AE **M3**, é referido o seu projeto animal (direito dos animais), o banco solidário escolar, o parlamento dos jovens e o CPLP (comunidade dos países de língua portuguesa) nas escolas. Relativamente ao AE **M1**, há a referência ao seu programa eco-escolas (proteção ambiental), ao parlamento dos jovens, ao clube europeu e ao seu projeto de solidariedade do PYVT. O AE **EC** promove alguns projetos como as mãos amigas (apoio a famílias carenciadas), projeto 12 de outros (apoio a famílias carenciadas) que integra o projeto de voluntariado do PYVT e o dos manuais escolares. O relatório sobre o AE **P3** refere o seu programa eco-escolas (escola limpa) e que existe animação de recreios e mediação de conflitos, com o envolvimento dos alunos dos cursos vocacionais. O AE **P2**, que integra a associação EPIS (associação de empresários pela inclusão social), promove atividades ao nível da solidariedade e dos

empresários pela inclusão. Por fim, o relatório sobre o AE **M2** refere o seu projeto de solidariedade PYVT e o prémio de mérito social.

Impacto da escolaridade no processo dos alunos

Na subcategoria impacto da escolaridade no processo dos alunos, foram salientados dois itens: o clima educativo e o seguimento dos alunos após a conclusão dos seus estudos. Relativamente ao *clima educativo*, apenas foi referido em quatro relatórios de avaliação externa: no do AE **EC**, que foi apontado como tendo um clima bom; no do AE **M1**, que foi considerado de respeito e cordialidade; no do AE **M2**, onde foi designado como promotor do desenvolvimento cívico das crianças e dos alunos; e no do AE **M3**, com a indicação de ter um clima calmo. Nos relatórios sobre os AE **M4**, **P1**, **P2** e **P3**, não se encontram referências semelhantes. Quanto ao *seguimento dos alunos após a conclusão dos estudos,* é referido nos respetivos relatórios que, no AE **M4**, existe esse acompanhamento, realizado pelo seu observatório; no AE **EC**, existe algum conhecimento desse percurso; nos AE **M1** e **M3**, que não existe um estudo sistemático; no AE **P1**, não existem mecanismos de monitorização; nos AE **P2** e **P3**, não está implementado um procedimento formal de seguimento dos alunos. Por último, no relatório de avaliação externa sobre o AE **M2**, não foi referido este aspeto.

7.2.3.3.1.3. – Reconhecimento da Comunidade

Grau de satisfação da comunidade educativa

Na subcategoria grau de satisfação da comunidade educativa, foi considerado apenas um *indicador* de medida referente às respostas aos questionários sobre a *satisfação da comunidade educativa*. Verificou-se que em apenas dois dos relatórios de avaliação externa, dos AE **EC** e **P2**, constam médias globais muito elevadas em todos os itens desses questionários. No AE **M1**, os níveis apresentados são elevados, embora num indicador se tenha registado uma menor satisfação por parte dos alunos "uso regular das tecnologias de informação e comunicação nas atividades letivas" (p.4). No AE **M4**, a comunidade educativa ficou muito satisfeita, mas em três indicadores registou-se uma menor satisfação por parte dos alunos relativamente "o uso frequente do computador na sala de aula, a participação em clubes e projetos existentes e a importância que é dada pela direção às suas sugestões" (p.4). Já no AE **M2**, a comunidade está globalmente satisfeita, mas em dois indicadores é referida uma menor satisfação uma da parte dos alunos e outra da parte do pessoal não docente "destacam-se o grupo dos alunos dos 2º e

3º ciclos e do ensino secundário e os trabalhadores não docentes (PND) como os menos satisfeitos com a prestação do serviço educativo do Agrupamento (p.5); no AE e **P3**, a comunidade está globalmente satisfeita com o funcionamento dos serviços e com os espaços. Contudo, existe insatisfação com "a segurança, o serviço de almoços e as condições de higiene e limpeza (...), por parte dos estudantes da escola-sede" (pp.4-5). No AE **P1**, a comunidade está satisfeita, mas num indicador registou-se uma menor satisfação que se verificou "num ou mais grupos de respondentes, como é, por exemplo, o caso dos alunos do ensino básico e secundário, evidenciam menor concordância relativamente ao uso frequente do computador em sala de aula" (p.4). Relativamente ao AE **M3**, existe satisfação da comunidade educativa, mas em dois indicadores registou-se menor satisfação, um da parte dos alunos "relacionam-se com a qualidade das refeições servidas nos refeitórios" (p.5) e outro, da parte dos pais e encarregados de educação "pela reduzida dimensão do espaço para recreio e pela zona de acesso, entre outros aspetos" (p.5).

Formas de valorização dos sucessos dos alunos

Na subcategoria formas de valorização dos sucessos dos alunos, foi considerado apenas um item o dos *quadros de valor, mérito e excelência* (QVME). Os relatórios da IGEC referem que, no AE **EC**, realizam cerimónias no fórum cultural local dos QVME para todos os níveis de ensino, onde é valorizada a excelência nos domínios: cognitivo; interpessoal; humanitário; desportivo; artístico/criativo; tecnológico/inventivo. No AE **M1**, a divulgação dos trabalhos ocorre através de exposições e pela comunicação social. O AE **M2** promove uma sessão pública do galardão de mérito, que envolve projetos nacionais e locais e, também, exposições de trabalhos. No caso do AE **M3**, existe a atribuição de prémios nos diferentes níveis de ensino, exposições das produções de música, teatro e dança, que também são divulgados no jornal e no canal de televisão da escola. No caso do AE **M4**, a valorização dos sucessos dos seus alunos ocorre pelo mérito académico e pelo empenhamento em projetos, atividades e na participação interna e externa em concursos, campeonatos e olimpíadas. No AE **P1**, existe a valorização do mérito académico e desportivo, a atribuição de prémios pecuniários aos melhores alunos de cada turma e ano, e a divulgação de filmes sobre as vivências dos alunos, que ocorre através do seu clube de comunicação. Contudo, falta integrar os alunos do 1º ciclo nesta valorização, segundo o relatório de avaliação externa que "é necessário, no entanto, refletir sobre a pertinência de alargar ao 1º ciclo a valorização e divulgação do mérito"

(p.4). No relatório sobre o AE **P2**, constam as cerimónias dos quadros de valor e excelência e, ainda, é referida a atribuição de um prémio especial (passeio cultural) aos melhores alunos de cada turma. Por fim, o AE **P3** recorre ao diploma nota 10 de mérito, a exposições e à participação em campeonatos externos e concursos internos do DE e dos clubes de programação e de estratégia.

Contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade

Na subcategoria contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade, foi considerado um único item, que corresponde às formas de *participação na e com a comunidade local*. No relatório de avaliação externa do AE **EC**, consta que existe o envolvimento das suas escolas em várias iniciativas locais: a feira quinhentista; o clube de leitura em voz alta; o projeto a voz dos jovens; o projeto de desporto com a comunidade local; os campos de férias. No AE **M1**, existem projetos com as entidades de acolhimento aos alunos dos cursos profissionais, para a realização de estágios em contexto de trabalho, que, neste caso, conta com a participação dos pais e encarregados de educação. No AE **M2**, também existem parcerias com entidades de acolhimento dos alunos dos cursos profissionais, para os seus estágios em contexto de trabalho. No caso do AE **M3**, foi criado um curso profissional, onde a formação em contexto de trabalho destes alunos foi ao encontro do interesse de uma empresa multinacional local. No AE **M4**, existe a cooperação com a câmara municipal, com entidades locais e com a associação de pais e encarregados de educação (APEE), para a formação em contexto de trabalho dos seus alunos. Já no AE **P1**, existem parcerias com instituições para a formação em contexto de trabalho (cursos profissionais), prática simulada (cursos vocacionais) e planos de transição (alunos NEE). No AE **P2**, a oferta formativa ocorre de acordo com as necessidades do meio envolvente e existe um clube desportivo do AE, campos de férias, e o AE disponibiliza à sua comunidade educativa as suas instalações e o seu capital humano, para eventos locais. Por último, no AE **P3**, as atividades de apoio à família (AAF) e as de enriquecimento curricular (AEC) são desenvolvidas com o apoio das APEE, o centro paroquial e um clube de futebol local, existindo ainda, projetos educativos com a câmara municipal, a união de freguesias, marchas populares e olimpíadas internas.

7.2.3.3.1.4. - Síntese Comparativa

Resultados Académicos

Foram analisados dois indicadores nos resultados internos, a taxa de conclusão e a taxa de sucesso, e nos resultados externos, o indicador dos resultados externos dos exames nacionais. Quanto à *taxa de conclusão* dos resultados internos, os melhores resultados foram obtidos pelo AE **P3** (só básico), logo seguidos pelos AE **EC**, **M1** e **M4**. Os resultados mais baixos ocorreram nos AE **M2**, **P1** e **P2**, e, por último, encontra-se o AE **M3**. Na *taxa de sucesso*, o melhor agrupamento foi o AE **EC**, seguiram-se os AE **M2**, **M1** e **M4**, e os piores resultados foram os obtidos pelos AE **P2** e **M3**. No relatório do AE **P3**, não foram apresentados todos os dados e no AE **P1**, nada consta no seu relatório de avaliação externa relativamente a esta taxa. Como nota final podemos referir que o AE **EC**, foi o que apresentou os melhores resultados internos, seguido dos AE **M1** e **M4** (2 AE com as melhores classificações atribuídas pela IGEC). Os AE TEIP **P3** e **M2**, apresentaram bons resultados na taxa de conclusão e na taxa de sucesso, respetivamente. Os piores resultados verificaram-se nos AE TEIP **M2**, **P1** e **P2**, na taxa de conclusão e no AE **P3**, na taxa de sucesso. O AE **M3**, foi o que apresentou os piores resultados internos, o AE **P3**, não apresentou todos os dados da taxa de sucesso e, no relatório do AE **P1**, esta informação não se encontra.

Nos resultados externos, foi considerado o indicador relativo aos *resultados dos exames nacionais*. Contudo, estes dados são referentes ao ano letivo 2013/2014, que corresponde a dois anos letivos anteriores ao ano da avaliação externa em análise (2015/2016). Os melhores resultados nas disciplinas de português, matemática e história A ocorreram nos AE **M1** e **M4** (AE que obtiveram as classificações mais elevadas pela IGEC). Os AE TEIP **P3** e **P2**, obtiveram melhores resultados a português e o AE **M2**, a matemática. Os AE **EC** e **M3**, alcançaram bons resultados a história A e os seus resultados baixaram relativamente ao ano letivo anterior a português e a matemática. O AE **P1** (só com básico) foi o que apresentou os piores resultados nas disciplinas de português e matemática.

Na subcategoria da qualidade do sucesso, foram considerados três itens: a diferenciação pedagógica; as medidas de promoção do sucesso; a análise dos resultados escolares. Realça-se na *diferenciação pedagógica*, o pré-escolar como o grande promotor desta diferenciação, em todos os AE em análise, com exceção do AE **M3** (sobre o qual

não foi referida esta informação). No caso do AE **P2**, essa diferenciação também ocorre no 1º ciclo. Não se sabe se é realizada diferenciação pedagógica nos restantes níveis de ensino, porque os relatórios não fornecem essa informação. Nos relatórios de avaliação externa, foi referido que existem *medidas de promoção do sucesso* eficazes nos AE **EC**, **M3**, **M4** e **P3**. Mas, nos relatórios dos AE **M1**, **M2**, **P1** e **P2**, não consta informação relativa a esse item. Nos relatórios da IGEC, as referências à *análise dos resultados escolares* diferem. Em três dos relatórios, os relativos aos AE **EC**, **M2** e **M3**, a abordagem refere-se às suas estruturas: CP; departamentos curriculares; órgãos de direção e coordenação que realizaram a análise. Nos restantes cinco AE **M1**, **M4**, **P1**, **P2** e **P3**, a abordagem refere-se à análise dos dados em si, como a monitorização, a reflexão, os índices de sucesso, o observatório e as metas do programa TEIP.

Na subcategoria do abandono e desistência foi considerado apenas o indicador da *taxa de abandono escolar*. Nos relatórios de avaliação externa do AE **EC** e dos AE TEIP **M2**, e **P3**, consta que o seu abandono escolar é reduzido em todos os ciclos e ofertas formativas. Nos AE **M1**, **M4**, **P1**, e **M3**, o abandono escolar indicado é reduzido no ensino regular e elevado no ensino profissional. Quanto ao AE **P2**, o seu abandono escolar foi apontado como elevado em todos os ciclos de ensino, com exceção apenas do 1º ciclo.

Resultados Sociais

Na subcategoria da participação na vida da escola e assunção de responsabilidades foram consideradas quatros itens: a participação dos alunos na escola, as associações de estudantes, os projetos e o programa de promoção e educação para a saúde. A primeira corresponde à *participação dos alunos na escola*, relativamente à qual foi possível constatar que, em todos os AE em estudo, essa participação ocorre nos órgãos habituais dos conselhos de turma e das assembleias de alunos. No AE **EC**, os alunos participam também em vários projetos e na organização e participação de atividades. Nos AE **M1** e **M2**, os alunos participam no conselho geral e em alguns projetos. No caso dos alunos do AE **M2**, estes integram a equipa de autoavaliação. A referência seguinte foi relativa às *associações de estudantes*, que foram referidas em todos os relatórios de avaliação externa dos AE em estudo, com exceção apenas do AE **P3** (apenas com básico). No AE **M1**, existem duas associações de estudantes dinâmicas; no AE **EC**, a associação dinamiza a rádio escolar e promove diversas iniciativas; e no AE **M3**, a associação de estudantes dinamiza várias atividades, entre as quais a festa de Natal e os torneios desportivos. Nos AE **P1** e **P2**, as associações de estudantes dinamizam atividades lúdicas

e desportivas; enquanto no AE **M4**, a ação da associação de estudantes, "recentemente eleita, ainda não é visível" (p.4).

As duas últimas análises são sobre os projetos e o programa de promoção e educação para a saúde. Ao nível dos *projetos* destacam-se os AE **M3** com o desporto escolar (DE), os ajudantes da biblioteca, o projeto medes dos alunos mediadores e os clubes da robótica e Europa; o AE **P3** com os projetos da escola limpa, ventos de poupança e apadrinhamento de alunos; o AE **M1** com os projetos do DE, das artes e cultura, do teatro e da fotografia. No AE **EC**, destacam-se os projetos do DE e do ciclismo para todos; no AE **P2** o DE e o de solidariedade. Relativamente aos AE **M2**, **M4** e **P1**, não foram referidos quaisquer projetos. No *programa de promoção e educação para a saúde,* os relatórios evidenciam as atividades desenvolvidas no AE **EC**: feira da saúde; vamos comer bem cá dentro; palestras; e caminhadas. O AE **P2**desenvolve projetos de sexualidade e tem o espaço de saúde, o AE **M1** tem uma escola promotora de saúde, o AE **M3** tem o seu gabinete de informação para a saúde (GEIS) e o AE **M4** promove ações na sua comunidade educativa. No caso dos AE **M2**, **P1** e **P3**, não houve referência a este programa nos relatórios de avaliação externa.

Na subcategoria do cumprimento das regras e disciplina foram considerados dois itens: o controlo da indisciplina; a prevenção de comportamentos menos adequados. No *controlo da indisciplina* destacaram-se dois AE o **EC**, com o seu projeto de promoção da disciplina, o espaço com... vivências, que agrega várias subestruturas: o provedor do aluno e a equipa S (interna: SPO, educação especial, diretores de turma e docentes; externa: escola segura, CPCJ, câmara municipal e outros) e o AE TEIP **P3**, que promove uma interação entre o NICE (núcleo de intervenção da comunidade educativa), a escola segura e as famílias. Em cinco AE existem estruturas de apoio para o controlo da indisciplina: nos AE **M2** e **P1**, com o seu GAAF (gabinete de apoio ao aluno e família); no AE **M4**, com o gabinete do aluno; o AE **M3**, com o seu GPD (gabinete de promoção da disciplina); o AE **P2**, com o GMC (gabinete de mediação de conflitos). Quanto ao AE **M1**, não é feita referência a este item no relatório de avaliação externa.

Na *prevenção de comportamentos menos adequados*, os relatórios da IGEC realçam o trabalho das estruturas de apoio da disciplina destacando: no AE **M3**, o seu projeto medes (alunos do secundário mediadores dos alunos dos 5º, 7º e 10º anos), a sua OC e o desenvolvimento pessoal e social dos seus alunos; no AE **EC**, o apoio interno e externo dado pelo projeto espaço com... vivências; no AE **P3**, o apoio do NICE e o treino

de competências aos alunos e acompanhamento disciplinar; as estruturas de apoio dos AE **M4** (GPD), **P1** (GAAF), **P2** (GMC); a OC da disciplina de cidadania do AE **M2**; a promoção do respeito pelas normas de conduta do AE **M1**.

Na subcategoria das formas de solidariedade é destacado o item dos *projetos de solidariedade e de cidadania* dos AE em estudo. Todos os AE apresentaram ações ao nível da solidariedade e cidadania, tendo sido indicados em todos projetos inovadores e únicos: no AE **EC**, o projeto mãos amigas (apoio a famílias carenciadas) e o projeto dos manuais escolares; no AE **M1**, o clube europeu; no AE **M2**, o prémio de mérito social; no AE **M3**, um projeto animal (direito dos animais), o banco solidário escolar e o CPLP nas escolas; no AE **M4**, destacam-se a prevenção rodoviária, a educação financeira e o empreendedorismo; no AE **P1**, existe a referência ao projeto de ciência e aos encontros intergeracionais (alunos de educação especial e idosos); o AE **P2** integra a associação EPIS; no AE **P3**, ocorre a animação de recreios e a mediação de conflitos, pelos alunos dos cursos vocacionais. Quatro AE apresentam projetos de solidariedade e voluntariado integrados no programa *Young VolunTeam* (PYVT): **EC**, **M1**, **M2** e **P1**. Três AE fazem referência ao parlamento dos jovens: **M1**, **M3** e **P1**, dois AE referem o programa das eco-escolas: **M1** e **P3** e a dimensão artística e desportiva é referida nos AE **M4** e **P1**.

Na subcategoria do impacto da escolaridade no processo dos alunos, foram referidos dois itens: o clima educativo e o seguimento dos alunos após a conclusão dos estudos. Quanto ao *clima educativo,* foi referido apenas em quatro AE: **EC** (bom); **M1** (respeito e cordialidade); **M2** (promove o desenvolvimento cívico das crianças e alunos); **M3** (calmo). Nos relatórios sobre os AE **M4**, **P1**, **P2** e **P3**, não é feita referência ao seu clima. O *seguimento dos alunos após a conclusão dos estudos* foi valorizado como ponto forte no AE **M4** devido à atuação do seu observatório. No AE **EC**, também existe algum conhecimento sobre os percursos dos seus alunos. Mas, nos AE **M1** e **M3**, não existe um estudo sistemático, no AE **P1**, não existem mecanismos de monitorização e, nos AE **P2** e **P3**, não está implementado um procedimento formal sobre o seguimento dos seus alunos. No relatório de avaliação externa do AE **M2,** não consta esta informação. .

Reconhecimento da Comunidade

Na subcategoria do grau de satisfação da comunidade educativa, foi analisado um indicador, sobre as respostas aos questionários que foram aplicados, antecipadamente, ao processo de avaliação externa promovido pela IGEC a estes oito AE. Apenas em três

AE, a comunidade educativa apresentou médias muito elevadas de satisfação, dois deles em todos os itens os AE **EC** e **P2**, e no AE **M1**, mas neste foi identificado um indicador de menor satisfação por parte dos alunos. No AE **M4,** a comunidade esteve bastante satisfeita, sendo que em dois indicadores existe uma menor satisfação da parte dos alunos. Em quatro AE, a comunidade esteve satisfeita, mas com um indicador de insatisfação no AE **P1**; com dois indicadores de insatisfação pelos alunos, pelos alunos e pessoal não docente no AE **M2**; e pelos alunos e pais e encarregados de educação no AE **M3**.

Na subcategoria das formas de valorização dos sucessos dos alunos foram enquadrados os *quadros de valor, mérito e excelência*. Em sete AE, foi valorizado o mérito dos seus alunos nos diferentes níveis de ensino. Contudo, esse mérito foi reconhecido em diferentes dimensões nos domínios: cognitivo, interpessoal, humanitário, desportivo, artístico/criativo e tecnológico/inventivo no AE **EC**; o mérito académico e desportivo no AE **P1** (falta a valorização dos alunos do 1º ciclo); o mérito académico e os projetos nacionais e locais no AE **M2**; e o mérito académico nos AE **M3**, **P2** e **P3**. Nos relatórios da IGEC consta ainda onde são divulgadas as atividades desenvolvidas nos AE: **M3**, no jornal da escola e no seu canal de televisão; no **P1**, no clube de comunicação, com filmes sobre a vivência dos alunos. A participação interna e externa em concursos, campeonatos e olimpíadas constam nos relatórios dos AE **M4** e **P3**. No AE **P2**, existe a atribuição de um prémio especial (passeio cultural) aos melhores alunos de cada turma e, ainda, os prémios pecuniários aos melhores alunos de cada turma e ano, no AE **P1**.

Na subcategoria relativa ao contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade, foi salientado um item o da *participação na e com a comunidade local*. Considerando essa participação destaca-se o AE **EC**, uma vez que no seu relatório de avaliação externa constam diversas atividades: a feira quinhentista; o clube de leitura em voz alta; o projeto da voz dos alunos; o projeto de desporto com a comunidade local; e, os campos de férias. No AE **P2**, a oferta formativa ocorre em função das necessidades do meio envolvente e promove campos de férias, tem um clube desportivo e o AE disponibiliza à sua comunidade, as instalações e o capital humano para eventos locais. No AE **P3**, existe uma articulação entre as atividades de apoio à família (AAF) e as atividades de enriquecimento curricular (AEC) com as APEE, o centro paroquial e um clube de futebol local. Esse AE também promove projetos com a câmara municipal, a união de freguesias, olimpíadas internas e marchas populares. Nos AE **M1**, **M2**, **M3**, **M4** e **P1**, estabeleceram-se parcerias com entidades locais no acolhimento dos alunos dos

cursos profissionais, para os seus estágios em contexto de trabalho. No AE **P1**, para além dos estágios em contexto de trabalho, realizam-se também estágios de prática simulada (cursos vocacionais) e planos de transição (alunos NEE).

7.2.3.3.1.5. - Domínio dos Resultados – Pontos Fortes e Áreas de Melhoria

A análise documental do nosso segundo estudo empírico, no domínio dos resultados, apresenta as suas categorias, subcategorias, os pontos fortes e áreas de melhoria apresentados nos oito relatórios de avaliação externa da IGEC em estudo (tabela 1).

Constata-se que foram identificados nove pontos fortes (PF) e cinco áreas de melhoria (AM). Na categoria dos *resultados académicos*, apenas existem PF e AM na subcategoria da qualidade do sucesso (2PF: **EC** e **M4**; 3 AM: **EC**, **P1** e **P2**), não existindo nas subcategorias da evolução dos resultados internos contextualizados, da evolução dos resultados externos contextualizados e do abandono e desistência. Quanto à categoria dos *resultados sociais*, apenas não são identificados PF e AM na subcategoria das formas de solidariedade. Quanto à subcategoria da participação da vida da escola e a assunção de responsabilidades existe um PF (**P2**) e uma AM (**P3**), na subcategoria do cumprimento das regras e disciplina existem dois PF (**EC** e **P1**) e uma AM (**P3**) e na subcategoria sobre o impacto da escolaridade no percurso dos alunos existem apenas dois PF (**M3** e **M4**). Na categoria do *reconhecimento da comunidade*, apenas não se verificam PF e AM na subcategoria do contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade envolvente. Já na subcategoria do grau da satisfação da comunidade educativa, apenas foi identificado um PF (**P3**) e na subcategoria das formas de valorização dos sucessos dos alunos, existe apenas um PF (**M1**).

Tabela 1 – Resultados – pontos fortes e áreas de melhoria

ANÁLISE DOCUMENTAL				
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Pontos Fortes**	**Áreas de Melhoria**
RESULTADOS	**Resultados Académicos**	Evolução dos Resultados Externos Contextualizados **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**		
		Qualidade do Sucesso **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor**(LS)**	**EC - Ponto Forte** (trabalho realizado na educação pré-escolar) **EC - Ponto Fraco (parcialmente superado)** "A ausência de práticas de monitorização e avaliação dos resultados escolares e das situações de desistência escolar, que permitam identificar as causas, delinear as estratégias e implementar ações de superação" (p.3). **M4 - Ponto Forte** (eficácia das medidas de promoção do sucesso escolar)	**EC - Área de Melhoria** (generalização das práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula) **P1 - Área de Melhoria** (ambiente educativo favorável às aprendizagens e ao comportamento positivo) **P2 - Áreas de Melhoria** (generalização de práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula) **e** (análise e reflexão dos fatores determinantes do insucesso intrínsecos)
		Abandono e Desistência **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**		
	Resultados Sociais	Participação na Vida da Escola e Assunção de Responsabilidades **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**P2 - Ponto Forte** (implementação de diferentes modalidades de desporto escolar e organização de eventos desportivos)	**P3 - Área de Melhoria** (envolvimento dos alunos nas dinâmicas organizacionais do agrupamento)
		Cumprimento das Regras e Disciplina **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**	**EC - Ponto Forte** (prevenção e resolução dos comportamentos menos adequados) **P1 - Ponto Forte** (ambiente educativo favorável às aprendizagens e ao comportamento positivo)	**P3 - Área de Melhoria** (medidas delineadas no controlo da indisciplina)
		Formas de Solidariedade **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**		
		Impacto da Escolaridade no Percurso dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**M3 - Ponto Forte** (bom ambiente educativo) **M4 - Ponto Forte** (preparação dos alunos para o prosseguimento de estudos)	
	Reconhecimento da Comunidade	Grau de Satisfação da Comunidade Educativa **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**P3 - Ponto Forte** (diversificação da oferta educativa)	
		Formas de Valorização dos Sucessos dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	**M1 - Ponto Forte** (relação do saber com a preparação dos alunos)	
		Contributo da Escola para o Desenvolvimento da Comunidade Envolvente **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**		

LEGENDA:
AE - EC: Região **Sul**; **9** escolas do pré-escolar ao secundário; **3091** alunos; **126** turmas; **242** professores; **81** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (**R**) - **Bom**; Prestação do Serviço Educativo (**PSE**) - **Bom**; Liderança e Gestão (**LG**) - **Bom**
AE - M1: Região **Norte**; **10** escolas do pré-escolar ao secundário; **3453** alunos; **150** turmas; **319** professores; **126** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (**R**) - **Muito Bom**; Prestação do Serviço Educativo (PSE) - **Muito Bom**; Liderança e Gestão (LG) - **Muito Bom**
AE - M2: Região **Centro**; **12** escolas do pré-escolar ao secundário; **2463** alunos; **111** turmas; **219** professores; **85** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (R) - **Bom**; Prestação do Serviço Educativo (PSE) - **Bom**; Liderança e Gestão (LG) - **Bom** **TEIP**
AE - M3: Região **Sul**; **3** escolas do pré-escolar ao secundário; **2030** alunos; **81** turmas; **196** professores; **63** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (R) - **Bom**; Prestação do Serviço Educativo (PSE) - Bom; Liderança e Gestão (LG) - **Bom**
AE - M4: RegiãoNorte; **4** escolas do pré-escolar ao secundário; **3186** alunos; **127** turmas; **276** professores; **82** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (R) - **Muito Bom**; Prestação do Serviço Educativo (PSE) - **Muito Bom**; Liderança e Gestão (LG) - **Muito Bom**
AE - P1: Região **Norte**; **12** escolas do pré-escolar ao secundário; **1321** alunos; **63** turmas; **136** professores; **96** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (R) - **Suficiente**; Prestação do Serviço Educativo (PSE) - **Suficiente**; Liderança e Gestão (LG) - **Bom** **TEIP**
AE - P2: Região **Sul**; **5** escolas do pré-escolar ao secundário; **2590** alunos; **126** turmas; **227** professores; **77** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (R) - **Bom**; Prestação do Serviço Educativo (PSE) - **Bom**; Liderança e Gestão (LG) - **Bom** **TEIP**
AE - P3: Região **Sul**; **5** escolas do pré-escolar ao 3º ciclo (básica); **1267** alunos; **61** turmas; **128** professores; **50** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (R) - Bom; Prestação do Serviço Educativo (PSE) - Bom; Liderança e Gestão (LG) - Bom **TEIP**

Fonte: Própria

7.2.3.3.2.– Prestação do Serviço Educativo

7.2.3.3.2.1. – Planeamento e articulação

Gestão articulada do currículo

Nesta subcategoria, constam nos relatórios de avaliação externa três itens de análise: o funcionamento dos departamentos curriculares e subestruturas; os planos de turma; a articulação curricular. No *funcionamento dos departamentos curriculares e subestruturas*, constata-se que em todos os AE em estudo, é salientado o bom funcionamento dos departamentos curriculares e das suas subestruturas. Quanto aos *planos de turma*, é referido que estão a funcionar bem no AE **M4**, designadamente no pré-escolar e no 1º ciclo. Nos restantes ciclos de ensino, funcionam razoavelmente nos AE **EC**, **P1**, **P2** e **P3** e não estão a funcionar bem nos AE **M2** e **M3**. Relativamente aos AE **M1** e **M2**, esta informação não consta nos seus relatórios de avaliação externa. Ao nível da *articulação curricular*, verificou-se que em seis AE a IGEC aponta esta articulação como área de melhoria, apenas os AE **M1** e **M2** não foram incluídos. Os AE que promovem melhor esta articulação são os AE **M4** e **P1**, os AE que funcionam satisfatoriamente são os **M1** e **M2**.

Contextualização do currículo e abertura ao meio

A presente subcategoria subdivide-se em três itens: a transição entre ciclos; a interdisciplinaridade e as atividades na e para a comunidade. Na *transição entre ciclos* destacam-se os AE **M1** e **P2**, com uma boa transição entre os ciclos; os AE **EC**, **M3** e **P1**, desenvolvem um trabalho satisfatório a este nível; e, nos AE **M2**, **M4** e **P3**, não existe referência a este item nos respetivos relatórios de avaliação externa. Na *interdisciplinaridade* destacou-se o AE **M4,** com os melhores resultados. O AE **EC** também esteve bem no pré-escolar e 1º ciclo, embora nos restantes ciclos os níveis promovidos foram apenas razoáveis. Segundo a IGEC, a interdisciplinaridade funciona razoavelmente nos AE **M2**, **P1**, **P2** e **P3**. No caso dos AE **M1** e **M3,** não houve qualquer referência a este item nos respetivos relatórios. Quanto às *atividades na/para a comunidade*, estas ocorrem nos AE **EC,** ao nível das bibliotecas escolares; no **M1**, nas bibliotecas escolares e no PAA; no AE **M2** nas bibliotecas escolares, no PAA e conta com a colaboração dos pais e no AE **P3** são referidas as suas visitas de estudo. Nos relatórios dos AE **M3**, **M4**, **P1** e **P2** nada consta relativamente a este item.

Utilização da informação sobre o percurso escolar dos alunos

Nesta subcategoria, são considerados dois itens, nos relatórios de avaliação externa: a continuidade pedagógica e as atividades de receção. Relativamente à *continuidade pedagógica* é referido que esta funciona bem no AE **EC** e que funciona razoavelmente no AE **P3**. Nos relatórios dos AE **M1**, **M2**, **M3**, **P1**, **P2** e **P3**, não foi abordado este aspeto. Quanto às *atividades de receção*, destacam-se dois AE o **EC**, que promove a receção dos alunos, com os pais e encarregados de educação, e dos professores, e o AE **M4**, onde existem atividades que asseguram a transição ao 1º e ao 5º ano. No relatório do AE **M3**, apenas é referido que existem atividades de integração. Atividades semelhantes não são referidas nos relatórios de avaliação externa dos AE **M1**, **M2**, **P1**, **P2** e **P3**.

Coerência entre ensino e avaliação

A presente subcategoria integra os itens dos critérios de avaliação e as modalidades e instrumentos de avaliação. Nos *critérios de avaliação*, é referido que estes visam contribuir para a regulação do ensino no AE **EC**; são tratados no CP no AE **M4**; nos departamentos curriculares e grupos disciplinares no AE **P1**; verifica-se uma avaliação em continuidade no AE **P3**; e não existe referência a este respeito nos relatórios dos AE **M1**, **M2**, **M3** e **P2**. Quanto às *modalidades e instrumentos de avaliação*, verifica-se que, no AE **EC**, existem diferentes modalidades e instrumentos de avaliação; no AE **M4**, também existem diferentes modalidades nos domínios cognitivo, dos valores e das atitudes; no AE **P2**, existem várias modalidades de avaliação com base na avaliação formativa; no AE **P3**, ocorrem avaliações formativas como base da avaliação; enquanto, no relatório do AE **M2**, consta apenas que existe articulação entre as educadoras e os responsáveis pelas atividades de animação de apoio às famílias; e nos relatórios dos AE **M1**, **M3** e **P1**, não é feita esta referência.

Trabalho cooperativo entre docentes

Esta subcategoria integra apenas o item do *trabalho cooperativo entre docentes*. Assim, no AE **EC**, os docentes valorizam o trabalho cooperativo e a partilha de materiais, projetos e atividades; no AE **M1**, ocorre um trabalho sistemático e cooperativo entre docentes nas planificações, atividades e projetos; no AE **M2**, o trabalho colaborativo também existe; no AE **M3**, o trabalho colaborativo não assume uma dimensão muito relevante (dinâmicas pontuais); no AE **M4**, é estabelecido um bloco de 90' comum aos

professores do mesmo grupo disciplinar e aos coordenadores dos DT; e, no AE **P3**, o trabalho colaborativo ocorre nos departamentos curriculares, grupos disciplinares, conselhos de ano, nas equipas pedagógicas e nos CT. Mas, nos AE **P1** e **P2**, não é feita referência a este item nos seus relatórios da IGEC.

7.2.3.3.2.2. – Práticas de ensino

Adequação das atividades educativas e do ensino às capacidades e aos ritmos da aprendizagem das crianças e dos alunos

Nesta subcategoria, foram considerados dois itens: o currículo adequado às características dos alunos; e a diferenciação pedagógica. No *currículo adequado às características dos alunos*, verifica-se que este ocorre no pré-escolar e nos cursos profissionais no AE **EC**; que são adequados às crianças e alunos no AE **M1**; que se promovem concursos para incentivar os alunos com mais sucesso na ajuda aos alunos com mais dificuldades no AE **M2**; que existe uma atenta e atempada identificação das dificuldades das crianças e alunos no AE **M4**; que ocorre o diagnóstico das dificuldades e das potencialidades dos alunos no AE **P1**; no AE **P2** existe a adequação das atividades dos alunos com dificuldades de aprendizagem às medidas de promoção do sucesso; e, que essa adequação ocorre ao nível dos processos no AE **P3**. Relativamente ao AE **M3**, não houve referência a este aspeto no seu relatório de avaliação externa.

Quanto à *diferenciação pedagógica*, no AE **EC**, funciona bem no pré-escolar e nos cursos profissionais, e é razoável no básico e no secundário regular; no AE **M1**, existem planos de atividade nos grupos e nas turmas, embora seja apontada como uma área a melhorar; no relatório do AE **M2**, é referida apenas a disciplina de matemática com apoio ao estudo e com recurso ao email da turma; no relatório do AE **M3**, consta que esta diferenciação pedagógica é um desafio para os professores; no AE **M4**, existe a adequação dos processos de ensino às capacidades e ritmos de aprendizagem dos alunos; no AE **P2**, essa diferenciação ainda é limitada; no AE **P3**, ocorre um trabalho individual e a pares, com tutorias, e com grupos de homogeneidade relativa; e, no relatório de avaliação externa do AE **P1**, nada foi referido relativamente a este item.

Adequação das respostas educativas às crianças e aos alunos com necessidades educativas especiais (NEE)

Nesta subcategoria, foram abordados dois itens: o apoio aos alunos com NEE e a taxa de sucesso dos alunos NEE. Assim, no *apoio aos alunos com NEE*, consta que, no

AE **EC**, ocorre a mobilização dos docentes especializados, dos professores titulares e dos DT em ligação com as famílias e os parceiros da comunidade; no AE **M1**, é identificada a dinâmica de inclusão como um dos aspetos fulcrais da vida deste AE; no AE **M2**, verifica-se a interação da comunidade escolar com as quatro UAE (unidade de apoio especializado); no AE **M3**, existe uma articulação consistente entre os docentes, os técnicos e as famílias na procura das respostas mais ajustadas a cada caso; no AE **M4**, são implementados programas educativos individuais pela educação especial, com a colaboração dos encarregados de educação, do SPO, dos DT e dos docentes titulares; no relatório do AE **P1**, é realçado o trabalho articulado e concertado de uma equipa multidisciplinar; no do AE **P2**, é salientado o trabalho em rede com as famílias e com os parceiros da comunidade; e, no AE **P3**, ocorre a continuidade educativa e a integração social e escolar dos jovens.

Na *taxa de sucesso dos alunos NEE*, verificou-se que estas taxas foram elevadas nos AE **EC** (entre 84% e 100%); AE **M3** (92%); no AE **P2** (entre 70% e 92%); e, foram razoáveis no AE **P3**. Nos relatórios de avaliação externa dos AE **M1**, **M2**, **M4** e **P1** não é feita referência a este item.

Exigência e incentivo à melhoria de desempenhos

Na presente subcategoria, apenas foi considerado um item, *iniciativas que valorizam as potencialidades dos alunos*. No caso do AE **EC**, são apontados os seus projetos, clubes, concursos, olimpíadas, exposições e o festival de robótica; no do AE **M1**, são referidos os prémios de mérito e o programa Erasmus+; no do AE **M2** é referido o uso das TIC, os apoios ao estudo e o concurso PMat; no do AE **M3**, foi indicada a aprendizagem cooperativa, com o apoio das TIC; no do AE **M4**, são salientados: o apoio individualizado, o reforço de um tempo semanal nas disciplinas de português e de matemática e o apoio às disciplinas de exame no 2º e 3º ciclos; no do AE **P1**, consta que existe um diagnóstico das dificuldades e das potencialidades dos alunos; e, no do AE **P2**, são indicados os concursos, as exposições, as olimpíadas (matemática, física e ambiente) e os projetos. Apenas no relatório do AE **P3**, não existe referência este item.

Metodologias ativas e experimentais no ensino e nas aprendizagens

Nesta subcategoria foram consideradas apenas as *atividades práticas e experimentais* que ocorrem nos AE em estudo. No relatório da avaliação externa ao AE **EC**, consta que esta atividades ocorrem desde o pré-escolar até ao secundário, que existe

o clube de ciências e tecnologias, e que ocorre a semana cultural científica; no AE **M1**, também estas atividades ocorrem desde o pré-escolar e são referidos os seus clubes da floresta urbana, da estufa e da robótica; no AE **M2**, estas atividades desenvolvem-se desde o pré-escolar e ocorre ainda a semana das ciências, a horta pedagógica e visitas de estudo; no AE **M3**, estas atividades funcionam bem no pré-escolar e secundário, mas no básico o seu funcionamento é razoável, ocorre também a semana das ciências e visitas de estudo; no relatório do AE **M4**, são realçados os seus projetos da educação para a saúde, o canguru matemático e as olimpíadas (biologia, física/química e matemática); no do AE **P1**, foram indicadas as atividades do clube de ciências, da escola virtual e das TIC; no do AE **P2**, foram referidas as atividades do seu laboratório aberto, do ateliê das experiências divertidas e interativas, contudo, foi apontada a falta do trabalho prático curricular; e, no AE **P3**, são promovidas as atividades da ciberescola e o seu projeto de ciência por miúdos.

Valorização da dimensão artística

Nesta subcategoria, é referido nos relatórios que todos os AE realizam a valorização artística. No do AE **EC,** foram identificados os seus clubes de música e teatro, o grupo vocal do AE, a oficina de banda desenhada e ilustrações, e o plano nacional de cinema; no do AE **M1**, constam os seus clubes de música, dança, artes visuais e xadrez; no AE **M2**, existem projetos, atividades e visitas de estudo; no relatório do AE **M3**, são realçados os seus clubes de música, teatro, artes plásticas e a sua oferta educativa diversificada; e, no do AE **M4**, é realçada a sua oferta educativa diversificada e as AEC (atividades de enriquecimento curricular) de teatro, dança e diversas oficinas. Relativamente aos AE TEIP, foi referido, nos seus relatórios de avaliação externa, os seus projetos: Erasmus+, dança, teatro, música, origami e também a sua oferta de escola de música no 8º ano no AE **P1**; os clubes de arte, fotografia, teatro e o projeto de arte da escola no AE **P2**; o projeto de jazz vai à escola, os clubes de dança, teatro e música, bem como a oferta de escola da oficina de artes e de educação musical, no AE **P3**.

Rendibilização dos recursos educativos e do tempo dedicado às aprendizagens

Esta subcategoria integra dois itens: a motivação para as aprendizagens e as atividades das bibliotecas escolares. Na *motivação para as aprendizagens* verifica-se que esta foi positiva em todos os AE em estudo. No caso do AE **EC**, existem várias atividades de promoção da leitura; no relatório do AE **M1**, são referidas as várias medidas de

promoção do sucesso escolar; no do AE **M2**, é realçado o apoio dos alunos de sucesso aos alunos com dificuldades na disciplina de matemática; no do AE **M3**, são salientadas as visitas de estudo e a promoção da leitura (não está generalizado); no do AE **M4**, constam as equipas de docentes das várias disciplinas, no apoio e acompanhamento aos alunos; no do AE **P1**, foi salientado o apoio ao processo de ensino e aprendizagem; no do AE **P2**, foram realçadas as competências na língua portuguesa em espaços interativos; e, no do AE **P3**, foram apenas referidas "diversas iniciativas" (p.7). Destacaram-se, ainda, nesta subcategoria, as *atividades das bibliotecas escolares* que apenas não foram referidas no relatório da avaliação externa do AE **M2**. No do AE **EC**, é salientada a articulação entre as bibliotecas escolares (BE) e as do concelho; no do AE **M1**, são abordadas as atividades das BE; no AE **M3**, existe um trabalho na sala de aula das bibliotecas das turmas; no AE **M4**, ocorrem dinâmicas de apoio ao currículo; no AE **P1**, existe a promoção da escrita, da literacia digital e da leitura; no AE **P2**, existem várias atividades como as quadras ditas, a semana da leitura e a biblioteca à medida; e, no AE **P3**, ocorrem dinâmicas de acesso ao conhecimento literário, científico, histórico e ambiental.

Acompanhamento e supervisão da prática letiva

Salienta-se que, nesta subcategoria, houve, em todos os relatórios, a indicação de áreas de melhoria nesta subcategoria, com exceção do AE **P2**, onde é referido que "tem sido realizada alguma observação da prática letiva entre pares, com a adesão de muitos docentes, decorrente de uma ação incluída no plano plurianual de melhoria 2014-2017," (p.8). Existe a referência de que no AE **EC**, "a supervisão da prática letiva tem sido pontual" (p.7); no AE **M2**, esta apenas ocorre num grupo disciplinar "com exceção do grupo de educação física que desenvolveu e aplica, embora em fase de experiência, uma grelha de observação de aulas, interpares, a supervisão da prática letiva é feita por forma indireta através da aferição dos testes de avaliação dos alunos" (p.8); no relatório do AE **M1**, consta que "não constitui um procedimento intencional e de caráter sistemático" (p.6); no do AE **M3**, "embora existam experiências de acompanhamento da prática letiva, em sala de aula, (...) este processo ainda não foi encarado como potenciador da melhoria das práticas profissionais e, consequentemente, das aprendizagens e dos resultados dos alunos" (p.8); no do AE **M4**, consta que "o acompanhamento e supervisão da prática letiva são realizados nas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, fazendo-se o balanço dos programas e a monitorização dos resultados no final de cada período/ano" (p.6); no do AE **P1**, "o acompanhamento e a supervisão da prática letiva são

realizados no âmbito das reuniões de departamento curricular e de grupos de recrutamento" (p.6); e, no do AE **P3**, "a supervisão da prática letiva, em sala de aula, encontra-se dinamizada, ainda que de forma embrionária, no departamento curricular do 1º ciclo" (p.7).

7.2.3.3.2.3. – Monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens

Diversificação das formas de avaliação

Nesta subcategoria, foram indicados, nos relatórios de avaliação externa, apenas os *tipos de avaliação* que ocorrem nos AE em estudo. Assim, a avaliação é formativa e sumativa no AE **EC**; é globalizante, interdisciplinar e transdisciplinar, no AE **M1**; é diagnóstica e tem formas distintas, no AE **M2**; o AE **M3**, "organiza um manual das aprendizagens que constitui um documento orientador (...) e que integra os critérios de avaliação (...) e a articulação entre a avaliação sumativa e formativa" (p.8); no AE **M4**, existem diferentes modalidades de avaliação; no AE **P1**, é apontada a avaliação diagnóstica; no AE **P2**, ocorrem diferentes modalidades de avaliação com relevo da formativa; e, no AE **P3**, é salientada a avaliação formativa, sumativa, a autoavaliação, os critérios de avaliação, a aferição e a avaliação.

Aferição dos critérios e dos instrumentos de avaliação

Esta subcategoria apresenta dois itens de análise: os critérios de avaliação e a aferição curricular. Quanto aos *critérios de avaliação* constatou-se que no AE **EC**, estes são definidos em todos os níveis de educação e ensino; no AE **M1**, são divulgados; no AE **M3**, são divulgados aos alunos e famílias com uma matriz comum; no AE **M4**, verifica-se uma reflexão ampla do corpo docente; no AE **P2**, estes são definidos nos departamentos, grupos disciplinares e no CP; e, no AE **P3**, são divulgados aos alunos, pais e encarregados de educação e publicados. Nos relatórios dos AE **M2** e **P2** não é feita referência a este item. A *aferição curricular* foi referida apenas em três dos oito relatórios: no do **EC,** consta que existem práticas de aferição comuns por disciplina e anos em alguns grupos de recrutamento; no do **P2**, existe a elaboração conjunta de provas, critérios de correção, instrumentos e práticas avaliativas; e, no do **P3**, é referida a valorização transversal socioafetiva e a sua avaliação diagnóstica, formativa e a autoavaliação. Nos relatórios dos AE **M1**, **M2**, **M3**, **M4** e **P1** não consta informação relativamente a este item.

Monitorização interna do desenvolvimento do currículo

Nesta subcategoria, foi referido um item de análise das formas de monitorização e um indicador relativo à taxa de sucesso dos alunos com dificuldades de aprendizagem. Quanto às *formas de monitorização*, no relatório do AE **EC**, são referidas as suas planificações e atividades; no do AE **M1**, consta que existem diferentes formas de monitorização; no AE **M2**, essa monitorização ocorre nos departamentos e nos grupos disciplinares; no AE **M3**, funciona bem com os docentes do pré-escolar e do secundário, mas apenas razoavelmente com os docentes do básico; no AE **M4**, a monitorização dos resultados escolares possibilitam a reorientação da sua ação educativa; no caso do AE **P1**, existem diversos momentos, planos de trabalho, planificações e a sua divulgação ocorre numa plataforma digital; no relatório do AE **P2**, são referidas as planificações e as atividades; e, no AE **P3**, a monitorização no pré-escolar ocorre pela auto e heteroavaliação, no 1º ciclo pela elaboração conjunta de fichas e testes, nos 2º e 3º ciclos pelas matrizes de testes, das planificações e das coadjuvações.

A *taxa de sucesso dos alunos com dificuldades de aprendizagem* foi apenas referida em dois relatórios de avaliação externa: no do AE **P2**, que refere que "as taxas de sucesso dos alunos com dificuldades de aprendizagem que beneficiaram de medidas de promoção do sucesso mantiveram-se no 3º ciclo e apresentam uma evolução significativa nos 1º e 2º ciclos, variando entre 65% e 80%, o que significa que poderá haver melhoria no trabalho a realizar com estes alunos" (p.8); e, no do AE **EC**, que refere que "a monitorização realizada não tem a sistematicidade necessária, o que não possibilita a determinação das taxas de sucesso dos alunos com dificuldades de aprendizagem que beneficiaram das referidas medidas" (p.8). Nos relatórios dos AE **M1**, **M2**, **M3**, **M4**, **P1** e **P3**, esta informação não consta.

Eficácia das medidas de promoção do sucesso escolar

Esta subcategoria foi analisada ao nível de dois itens: os projetos e medidas de apoio ao sucesso, e a diversidade da oferta educativa e formativa. Relativamente aos *projetos e medidas de apoio ao sucesso* estas foram referidas em cinco dos relatórios dos AE: no do AE **EC**, foram realçados vários projetos de apoio ao sucesso como o *Saber+* e as suas subestruturas PPF (preparação para a prova final) no básico e o PPE (preparação para exame) no secundário e o *Desafios* com grupos homogéneos (grupos desafios) e heterogéneos (grupos em sala de aula); no do AE **M2**, foi salientado o grupo da disciplina

de português; no do AE P1, foram identificadas as assessorias, o apoio educativo individualizado, a metodologia Fénix, as tutorias pedagógicas e as sessões + sucesso; no do AE P2, foram realçadas algumas medidas como a organização diferenciada do grupo turma, o par pedagógico e o apoio educativo; e, no do AE P3 foram indicados os planos de acompanhamento pedagógico e as aulas de apoio. Não houve esta referência nos relatórios dos AE M1, M3 e M4.

Na *diversidade da oferta educativa e formativa*, apenas em três relatórios de avaliação externa foi referida esta diversificação nos AE M1, M3 e P1. Nos relatórios restantes, dos AE EC, M2, M4, P2 e P3, não consta esta referência.

Prevenção da desistência e do abandono

Na presente subcategoria foram considerados dois itens de análise: as formas de controlo dos alunos em situação de risco e os projetos de apoio. Nas *formas de controlo dos alunos em situações de risco,* é referido no relatório de avaliação externa do AE EC, a atuação célere e concertada da direção, professores, DT, psicóloga, CPCJ e equipa S (projeto espaço com... vivências); no do AE M2, são referidos os parceiros internos e externos; no do AE M3, é referida a oferta formativa e as entidades parceiras; no do AE M4, são indicadas as práticas de acompanhamento e orientação vocacional; no do AE P1, são referidas várias ações com o apoio de parceiros, estruturas e entidades; no do AE P2, constam várias formas de controlo integradas no âmbito do plano plurianual de melhoria; e, no do AE P3, foi referida a intervenção dos DT, dos encarregados de educação, das equipas multidisciplinares, do EPIS e da CPCJ. Quanto ao relatório do AE M1, não é feita referência a este propósito.

Os *projetos de apoio* de prevenção da desistência e do abandono foram referidos nos relatórios do AE EC, identificando vários projetos, a equipa S (projeto espaço com... vivências), expectativas e rumos e orientar-me desde pequeno; no do AE M2, é apontada a existência do GAAF (gabinete de apoio ao aluno e família); no do AE M4, conta com o apoio do SPO, da CPCJ e de uma associação de solidariedade; no do AE P1, o apoio é prestado pelo GAAF e pelo SPO; no do AE P2, conta com o apoio do GAAF, da mediação de conflitos, da EPIS, dos professores, das famílias, da CPCJ, da sua oferta formativa e do SPO; e, o AE P3, integra a associação EPIS e o SPO neste apoio. Relativamente aos AE M1 e M3 não é feita referência aos projetos de apoio nos respetivos relatórios de avaliação externa.

7.2.3.3.2.4. – Síntese Comparativa

Planeamento e a articulação

Na subcategoria da gestão articulada do currículo foram considerados, nos relatórios de avaliação externa em análise, três itens: o funcionamento dos departamentos curriculares e subestruturas, os planos de turma, e a articulação curricular. O *funcionamento das departamentos curriculares e subestruturas*, segundo a IGEC, estão a funcionar bem em todos os AE em estudo. Relativamente aos *planos de turma*, constata-se que apenas o AE **M4** apresentou um funcionamento correto destes planos em todos os níveis de ensino; no AE **EC**, apenas no pré-escolar e no 1º ciclo os planos de turma funcionam bem, nos restantes ciclos o seu funcionamento é apenas satisfatório. Os planos de turma estão a funcionar razoavelmente nos AE **P1**, **P2** e **P3.** E os planos de turma não estão a funcionar bem nos AE **M2** e **M3**. No relatório de avaliação externa do AE **M1**, não foi fornecida esta informação. No que concerne à *articulação curricular*, é importante salientar que foram apontadas áreas de melhoria (AM) em seis AE, apenas aos AE **M1** e **M2** não foram apontadas AM neste item. Os que funcionam melhor, apesar de terem sido apontadas também área de melhoria, ao nível da articulação curricular, foram os AE **M4** e **P1**. Os AE que foram indicados com um desempenho razoável, nos planos de turma, foram os **M1** e **M2**, sem área de melhoria e nos AE **EC** e **M3**, existem áreas de melhoria.

Na subcategoria da contextualização do currículo e da abertura ao meio foram considerados nos relatórios de avaliação externa três itens: a transição entre ciclos, a interdisciplinaridade, e as atividades na/para a comunidade. O primeiro foi a *transição entre ciclos*, verifica-se que as melhores referências ocorrem nos relatórios dos AE **M1** e **P2**. Nos dos AE **EC**, **M3** e **P1**, é referido que desenvolveram um trabalho razoável a este nível, com melhores resultados nuns ciclos em relação a outros. Nos relatórios da avaliação externa dos AE **M2**, **M4** e **P3** não é feita esta referência. No item *interdisciplinaridade*, o AE **M4** foi o que obteve o melhor desempenho e o AE **EC** esteve bem no pré-escolar e 1º ciclo, mas apenas razoável nos restantes. A interdisciplinaridade foi razoável nos AE **M2**, **P1**, **P2** e **P3** e não houve esta referência nos relatórios dos AE **M1** e **M3**. Relativamente às *atividades na/para a comunidade*, destacam-se os AE **EC**, **M1** e **M2**, no trabalho desenvolvido pelas bibliotecas escolares e, ainda, no PAA os AE **M1** e **M2,** e na participação dos pais no AE **M2**. Quanto ao AE **P3**, apenas existe a referência no relatório respetivo a visitas de estudo e nos relatórios dos AE **M3**, **M4**, **P1** e **P2**, não houve referência a estas atividades.

Na subcategoria da utilização da informação sobre o percurso escolar dos alunos, destacam-se dois itens: a continuidades pedagógica e as atividades de receção. A *continuidade pedagógica* foi avaliada como positiva no AE **EC** e razoável no AE **P3**. Nos relatórios dos AE **M1**, **M2**, **M3**, **M4**, **P1** e **P2**, não houve referência a este item. Existem *atividades de receção* aos alunos e pais e encarregados de educação e aos professores no AE **EC**; no AE **M4**, ocorrem atividades que asseguram a transição aos 1º e 5º anos; e, no AE **M3**, apenas é referida a existência de atividades de integração. Esta informação não consta nos relatórios de avaliação externa dos AE **M1**, **M2**, **M3**, **P1**, **P2** e **P3**.

Quanto à subcategoria da coerência entre o ensino e a avaliação, foram considerados dois itens: os critérios de avaliação, e as modalidades e os instrumentos de avaliação. Quanto aos *critérios de avaliação* (CA), a sua abordagem foi diferente nos respetivos relatórios da IGEC. Assim, foi referido que no AE **EC**, os CA visam contribuir para a regulação do ensino; no AE **M4**, foi salientado que os CA são definidos no CP; no AE **P1**, os CA são definidos nos departamentos curriculares e nos grupos disciplinares; e, no AE **P3**, é referida uma avaliação em continuidade. Nos relatórios da IGEC dos AE **M1**, **M2**, **M3** e **P2**, não existe referência a este item. As *modalidades e os instrumentos de avaliação* foram abordados também de formas diferentes. No AE **EC**, essas modalidades são diferentes e existem também diferentes instrumentos; no AE **M4**, são diferentes nos domínios cognitivo, dos valores e das atividades; nos AE **P2** e **P3**, existem várias modalidades que têm por base a avaliação formativa; e, no AE **M2**, apenas é referida a articulação entre educadoras e as atividades de animação de apoio à família (AAAF). Nos AE **M1**, **M3** e **P1** não consta esta informação relativamente a este item nos seus relatórios de avaliação externa.

Na subcategoria do trabalho cooperativo entre docentes verificou-se que nos relatórios de em estudo foi realçado o *trabalho cooperativo entre os docentes*. Assim, no AE **M4**, consta que existia um bloco de 90' comum aos professores do mesmo grupo disciplinar e aos coordenadores dos DT; nos AE **EC** e **M1**, essa cooperação verificava-se pela partilha de materiais, atividades e projetos; no AE **P3**, esse trabalho cooperativo ocorria nos departamentos, conselhos de ano e nas equipas pedagógicas; no AE **M2**, essa colaboração verificava-se apenas entre os coordenadores dos DT e os docentes do departamento do 1º ciclo; e, no AE **M3**, a cooperação ocorria entre as educadoras e os responsáveis das AAAF. Não houve referência a esta colaboração nos relatórios de avaliação externa dos AE **P1** e **P2**.

Práticas de ensino

Na subcategoria da adequação das atividades educativas do ensino às capacidades e aos ritmos de aprendizagem das crianças e dos alunos foram considerados dois itens: o currículo adequado às características dos alunos e a diferenciação pedagógica. No *currículo adequado às características dos alunos*, os dados mais significativos ocorreram em quatro AE: no AE **M2**, realizaram-se concursos para incentivar os alunos com mais sucesso a ajudar os alunos com mais dificuldades; no AE **P2**, foi feita uma adequação das atividades dos alunos às medidas de promoção do sucesso, direcionada para os alunos com mais dificuldades de aprendizagem; no AE **M4**, verificou-se uma atenção atempada na identificação das dificuldades das crianças e dos alunos; no AE **M1**, consta que as atividades foram adequadas às crianças e aos alunos; no AE **EC**, o currículo foi adequado às crianças e aos alunos no pré-escolar e nos cursos profissionais; no AE **P1**, fizeram-se diagnósticos sobre as dificuldades e as potencialidades dos alunos; e, no AE **P3**, o mesmo ocorreu ao nível dos processos. No relatório do AE **M3**, não foi feita referência a este item.

Na *diferenciação pedagógica* destacaram-se dois AE: o AE **P3**, onde existia um trabalho individual e de pares, tutorias e grupos de homogeneidade; e o AE **M4**, onde se verificou a adequação dos processos de ensino às capacidades e ritmos de aprendizagem. Quanto ao AE **EC**, aí a diferenciação pedagógica foi eficaz ao nível do pré-escolar e no ensino profissional, mas, apenas razoável no ensino básico e no secundário regular; no AE **M1**, existiam planos de atividade dos grupos e das turmas; no AE **M2**, foi salientado o trabalho da disciplina de matemática, com o seu apoio ao estudo e o uso do *email* da turma; no AE **M3**, esta diferenciação foi apresentada como um desafio para os seus docentes; e, no AE **P2**, a diferenciação pedagógica ainda foi avaliada como limitada. Este assunto não consta no relatório da IGEC do AE **P1**.

Na subcategoria da adequação das respostas educativas às crianças e aos alunos com necessidades educativas especiais (NEE), foram considerados dois itens: o apoio aos alunos NEE e a taxa de sucesso dos alunos NEE. Considerando o *apoio aos alunos NEE*, verificou-se que todos os AE em estudo promoveram boas respostas educativas às suas crianças e alunos com NEE. Contudo, foram indicadas respostas distintas: o AE **EC** mobilizou os docentes especializados, os professores e DT, na ligação com as famílias e com os parceiros da comunidade; no AE **M1**, as dinâmicas de inclusão foram consideradas fulcrais na vida deste AE; no relatório do AE **M2**, foi realçada a interação

da comunidade escolar com as suas quatro UAE (unidade de apoio especializado); no AE **M3**, existia uma articulação consistente entre os docentes, os técnicos e as famílias, resultando em respostas ajustadas aos seus alunos; o AE **M4** implementou PEIs (programas educativos individuais) com o envolvimento da educação especial, dos encarregados de educação, do SPO, dos DT e dos docentes; o AE **P1** realizou um trabalho articulado e concertado por uma equipa multidisciplinar; no AE **P2**, ocorreu um trabalho em rede com as famílias e com os parceiros da comunidade; no caso do AE **P3**, existia uma continuidade educativa e de integração social e escolar dos jovens. Quanto ao indicador referente à *taxa de sucesso dos alunos NEE*, apenas em quatro dos relatórios houve a indicação desta informação, designadamente nos AE **EC**, **M3** e **P2**, as taxas de sucesso foram elevadas; e, no AE **P3**, essas taxas foram razoáveis. Enquanto nos relatórios dos AE **M1**, **M2**, **M4** e **P1**, essas taxas não foram identificadas.

Na subcategoria da exigência e incentivo à melhoria de desempenhos, apenas foi referido o item das *iniciativas que valorizam as potencialidades dos alunos*. De um modo geral, os AE em estudo apresentaram iniciativas que valorizam as potencialidades dos seus alunos por diferentes dinâmicas: no AE **EC**, através de projetos, clubes, concursos, olimpíadas, exposições e do festival da robótica; no AE **M1**, realizava-se a atribuição de prémios de mérito e o projeto Erasmus+; no AE **M2**, verificou-se com a utilização das TIC, no concurso de PMat e nos apoios ao estudo; o AE **M3** promovia uma aprendizagem cooperativa com o apoio das TIC; no AE **M4**, existia um apoio individualizado e, nas disciplinas de exame, existia um reforço de um tempo semanal a português e a matemática nos 2º e 3º ciclos; no AE **P1**, era realizado um diagnóstico das dificuldades e potencialidades dos alunos; no AE **P2** foram realçados os concursos, exposições, olimpíadas e projetos; e, no relatório do AE **P3**, não existe referência a este item.

Na subcategoria das metodologias ativas e experimentais no ensino e nas aprendizagens, foi identificado apenas um item relativo às *atividades práticas e experimentais* nos AE em estudo. Estas atividades existiam em todos os AE e ocorriam: desde o pré-escolar até ao secundário nos AE **EC**, **M1** e **M2**; funcionavam bem no pré-escolar e no secundário, e razoavelmente no ensino básico no AE **M3**; foram referidos também projetos e atividades no AE **EC**, como é o caso do clube de ciências e tecnologia e da semana cultural científica; no AE **M1** existia o clube da floresta urbana, uma estufa e o clube de robótica; no AE **M2**, ocorreram visitas de estudo e existia uma horta

pedagógica; no relatório do AE **M3**, é referida a semana da ciência e as visitas de estudo; no AE **M4**, foi implementado o projeto de educação para a saúde, o canguru matemático e olimpíadas; no AE **P1**, existia o clube de ciência, a escola virtual e as TIC; no relatório do AE **P2**, foi indicado o laboratório aberto, o atelier de experiências divertidas e interativas, mas a falta do trabalho prático curricular; e, no relatório do AE **P3**, é referida a ciberescola e o projeto ciência por miúdos.

Na subcategoria da valorização da dimensão artística, foram identificados vários *projetos e clubes*, concluindo-se que existia a valorização artística nos oito AE em estudo. Foram identificados clubes de música, teatro e artes nos AE **EC**, **M3**, **P1** e **P3**, de dança nos AE **M1**, **P1** e **P3** e de xadrez no AE **M1**. Estão também referidos, nos relatórios de avaliação externa da IGEC, o envolvimento do AE **EC** no plano nacional de cinema, o seu grupo vocal e a oficina de banda desenhada e ilustrações; no do AE **P1**, os projetos de origami e Erasmus+; no AE **P2** existia o clube de fotografia e o projeto de arte na escola e no AE **P3**, um projeto de jazz. Foram salientados ainda: os projetos, as atividades e as visitas de estudo no relatório do AE **M2**; a oferta diversificada no do AE **M3** e **M4**; a oferta de escola de música no 8º ano no AE **P1**; e a oficina de artes e de educação musical no AE **P3**. Quanto ao AE **M4**, foram salientadas as AEC nas áreas artísticas de teatro, dança e várias oficinas, no respetivo relatório.

Na subcategoria da rendibilização dos recursos educativos e do tempo dedicado às aprendizagens, foram identificados dois itens de análise: a motivação para as aprendizagens e as atividades das bibliotecas escolares. A *motivação para as aprendizagens* foi realçada em todos os relatórios dos AE em estudo. No entanto, verificaram-se diferenças entre estes, designadamente atividades diversas no AE **P3**; atividades para a promoção da leitura nos AE **EC** e **M3**; atividades para a promoção do sucesso escolar no AE **M1**; medidas de apoio e acompanhamento dos alunos nos AE **M2** e **M4**; medidas de apoio ao processo de ensino e aprendizagem no AE **P1**; e, as bibliotecas escolares foram importantes na aquisição de competências na língua portuguesa no AE **P2**. Ao nível das *atividades das bibliotecas escolares*, a IGEC também realçou diversas atividades: entre as bibliotecas escolares e as do concelho no relatório do AE **EC**; o trabalho em sala de aula das bibliotecas de turma no do AE **M3**; as dinâmicas de apoio ao currículo no AE **M4**; as dinâmicas de acesso ao conhecimento literário, científico, histórico e ambiental no AE **P3**; a promoção da escrita, da literacia digital e da leitura no

AE P1; e diversas outras atividades são ainda referidas nos AE M1 e P2. No caso do relatório do AE M2 não foi referida informação a este respeito.

Na subcategoria do acompanhamento e supervisão da prática letiva foi abordada apenas a *supervisão da prática letiva*. Verificou-se que existia alguma observação da prática letiva no AE P2. Foi referido ainda que esta prática ocorria pontualmente no AE EC; no AE M2, apenas se realizava no grupo disciplinar de educação física; no AE M3, existiam experiências; e estava numa fase embrionária no 1º ciclo no AE P3. Nos restantes AE (M1, M4 e P1) não foi feita referência a este item nos respetivos relatórios. A todos os AE em estudo, com exceção do AE P2, foi apontada, nesta subcategoria, uma área de melhoria.

Monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens

Dentro desta categoria, encontramos a subcategoria da diversificação das formas de avaliação, onde se abordou os *tipos de avaliação*, que foram de vários tipos: formativa e sumativa nos AE EC e M3, acrescidas da autoavaliação no AE P3; diferentes modalidades de avaliação nos AE M4 e P2; diagnóstica no AE P1; diagnóstica e outras formas no AE M2; e, globalizante, interdisciplinar e transdisciplinar no AE M1.

Na subcategoria da aferição dos critérios e dos instrumentos de avaliação considerou-se dois itens: os critérios de avaliação e a aferição curricular. Os *critérios de avaliação* eram divulgados aos alunos e famílias nos AE M1, M3 e P3; definidos em todos os níveis de educação e de ensino no AE EC; elaborados nos departamentos, nos grupos e no CP, no AE P2; e, resultaram de uma ampla reflexão do corpo docente, no AE M4. No caso dos relatórios AE M2 e P1, não se encontra esta referência. Relativamente à *aferição curricular*, não constou dos relatórios da avaliação externa dos AE M1, M2, M3, M4 e P1. Nos restantes AE, segundo os respetivos relatórios, a aferição curricular não era uma prática global. Assim, no AE EC, ocorria em alguns grupos de recrutamento por disciplina e ano de escolaridade; no relatório do AE P3, foi referida como uma valorização transversal socioafetiva e de avaliação diagnóstica, formativa e a autoavaliação; e, no do AE P2, foi salientada a elaboração conjunta de provas, critérios de correção, instrumentos e práticas avaliativas.

Na subcategoria da monitorização interna do desenvolvimento do currículo, considerou-se apenas um item relativo às formas de monitorização e um indicador referente à taxa de sucesso dos alunos com dificuldades de aprendizagem. Nas *formas de*

monitorização, a abordagem mais significativa ocorreu no AE **P3**, designadamente o seu trabalho ao nível do pré-escolar (auto e heteroavaliação), do 1º ciclo (elaboração conjunta de fichas e testes), dos 2º e 3º ciclos (matrizes de testes e planificações conjuntas). Nos relatórios dos AE **EC** e **P2**, foram referidas a monotorização do cumprimento das planificações e das atividades; no AE **M3**, essa monitorização funcionava bem no pré-escolar e no secundário, mas apenas razoavelmente no básico; no AE **M4**, a monitorização dos resultados escolares permitia a reorientação da ação educativa; a monitorização ocorria em diferentes momentos e conduzia à reformulações das planificações no AE **M1**; a monitorização ocorria nos departamentos curriculares e nos grupos disciplinares, no AE **M2**; e, a monitorização dos resultados ocorria em diversos momentos, considerando os planos de trabalho, as planificações e a sua divulgação numa plataforma digital do AE **P1**. Quanto à *taxa de sucesso dos alunos com dificuldades de aprendizagens*, apenas foi feita referência em dois relatórios: no do AE **P2**, que alcançou valores elevados nos 1º e 2º ciclos, razoáveis no 3º ciclo, mas não foi referido o secundário; e, no AE **EC**, foi indicado que ainda não existia sistematicidade para a determinação destas taxas de sucesso. Nos relatórios dos AE **M1**, **M2**, **M3**, **M4**, **P1** e **P3**, não consta informação a este propósito.

Na subcategoria da eficácia das medidas de promoção do sucesso escolar foram considerados dois itens: os projetos e as medidas de apoio ao sucesso, e a diversidade da oferta formativa. Nos *projetos e medidas de apoio ao sucesso*, destacaram-se três AE: o AE **P1**, que promovia assessorias, apoio educativo individualizado, metodologias Fénix, tutorias pedagógicas e sessões +sucesso; no AE **EC**, foi referido que tinha desenvolvido os projetos saber+ e as suas subestruturas PPF (preparação da prova final) e PPE (preparação para exame), o projeto desafios com grupos homogéneos (grupos desafios) e heterogéneos (em sala de aula); no AE **P2**, existia uma organização diferenciada do grupo turma, do par pedagógico e do apoio educativo; no AE **M2** o apoio ao sucesso escolar ocorria no grupo de português; no AE **P3** esse apoio funcionava com o recurso a planos de acompanhamento pedagógico e a aulas de apoio. Nos relatórios dos AE **M1**, **M3** e **M4**, não se registaram informações semelhantes. Quanto à *diversidade da oferta educativa e formativa*, apenas foi referida existir em três AE **M1**, **M3** e **P1**. Nos AE **EC**, **M2**, **M4**, **P2** e **P3**, não consta referência semelhante nos respetivos relatórios.

Na subcategoria da prevenção da desistência e do abandono, foram consideradas dois itens: as formas de controlo dos alunos em situações de risco e os projetos de apoio.

Quanto às *formas de controlo dos alunos em situações de risco*, constatou-se que este controlo não foi referido no relatório de avaliação externa do AE **M1**, mas sim nos restantes sete. No do AE **EC**, foi referido que existia uma atuação célere e concertada da direção, dos professores, dos DT, da psicóloga, da CPCJ e da Equipa S (projeto espaço com... vivências); no do AE **M2**, as formas de controlo dos alunos em risco contavam com o apoio do GAAF e de parceiros internos e externos; no do AE **M3**, foi realçada a sua oferta formativa e as entidades parceiras neste controlo; no AE **M4**, existiam práticas de acompanhamento e orientação vocacional; no AE **P1**, existiam várias ações com o apoio de parceiros, estruturas e entidades; no AE **P2**, verificaram-se várias formas integradas no âmbito do plano plurianual de melhoria; e, no AE **P3**, a intervenção ocorria com a colaboração dos DT, encarregados de educação, equipas multidisciplinares, a associação EPIS e a CPCJ. Relativamente aos *projetos de apoio,* foram destacados o AE **EC**, onde existiam vários projetos: expectativas e rumos, orientar-me desde pequeno e a equipa S; o AE **P2**, contava com o apoio do GAAF e a mediação de conflitos, a EPIS, as famílias, a CPCJ e o SPO; o AE **M4** contava com o apoio do SPO, da CPCJ e de uma associação de solidariedade; o AE **P1** contava com a colaboração do GAAF e do SPO; o AE **P3** tinha o apoio da EPIS e do SPO; e, o AE **M2**, tinha o apoio do GAAF. Relativamente aos AE **M1** e **M3**, não existiu esta referência a este item nos relatórios respetivos.

7.2.3.3.2.5. Prestação do Serviço Educativo - Pontos Fortes e Áreas de Melhoria

A análise documental do nosso segundo estudo empírico, no domínio da prestação do serviço educativo (tabela 2). Nela constam as categorias, subcategorias, os pontos fortes e áreas de melhoria apontados nos oito relatórios de avaliação externa da IGEC em estudo. Constata-se que foram identificados quinze pontos fortes (PF), quatro pontos fracos superados, dois pontos fracos parcialmente superados, um constrangimento resolvido, um ponto fraco não cabalmente superado, um ponto fraco não superado e dezoito áreas de melhoria (AM).

Na categoria do *planeamento e articulação*, não foram apontados PF e AM em duas subcategorias: na da utilização da informação sobre o percurso escolar dos alunos e a da coerência entre ensino e avaliação. Na subcategoria da gestão articulada do currículo foram apontadas seis AM (**EC**, **M2**, **M3**, **M4**, **P1**, **P2** e **P3**), um ponto fraco não cabalmente superado (**EC**), um ponto fraco superado (**P3**) e um ponto fraco parcialmente

superado (P1); na subcategoria da contextualização do currículo e abertura ao meio foi identificado um ponto fraco parcialmente superado (P1) e uma AM (M2); na subcategoria do trabalho cooperativo entre os docentes foram apontados dois PF (M1 e M4).

Quanto à categoria das *práticas de ensino*, em todas as categorias foram apontadas PF e/ou AM. Na subcategoria da adequação das atividades educativas e do ensino às capacidades e aos ritmos de aprendizagem das crianças e alunos foram apontadas duas AM (EC e M1); na subcategoria da adequação das respostas educativas às crianças e alunos NEE foram identificados três PF (M1, P1 e P2) e apontada uma AM (P3); na subcategoria da exigência e incentivo à melhoria dos desempenhos foi indicado apenas um PF (M1); na subcategoria das metodologias ativas e experimentais no ensino e nas aprendizagens foram apontadas duas AM (P1 e P3) e um ponto fraco superado (EC); na subcategoria da valorização da dimensão artística foram identificados três PF (M2, M3 e P3); na subcategoria da rendibilização dos recursos educativos e do tempo dedicado às aprendizagens foram apontados dois PF (EC e M2); e, na subcategoria do acompanhamento e supervisão da prática letiva, foram apontadas sete AM (EC, M1, M2, M3, M4, P1 e P3), dois pontos fracos superados (P2) e um ponto fraco não recuperado (M4).

Na categoria da *monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens*, foram identificados seis PF, um constrangimento resolvido, um ponto fraco recuperado e apontadas quatro AM. Nas subcategorias da diversificação das formas de avaliação e da aferição dos critérios e dos instrumentos de avaliação, não foram indicados PF e AM. Na subcategoria da monitorização interna do desenvolvimento do currículo foram identificados um PF (M4), um ponto fraco recuperado (P2) e duas apontadas AM (M1 e M2); na subcategoria da eficácia das medidas de promoção do sucesso escolar, foram apontados dois PF (M3 e P2) e duas AM (M3 e P3); e, na subcategoria da prevenção da desistência e do abandono existem, três pontos PF (EC, P2 e P3) e um constrangimento resolvido (EC).

Tabela 2 – Prestação do serviço educativo – pontos fortes e áreas de melhoria

ANÁLISE DOCUMENTAL				
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Pontos Fortes**	**Áreas de Melhoria**
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	**Planeamento e Articulação**	Gestão Articulada do Currículo **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretorr **(LS)**	P2 - **Ponto Fraco (parcialmente superado)** "Frágil articulação vertical no âmbito da gestão curricular entre os vários níveis de educação e ensino, o que dificulta a sequencialidade das aprendizagens" e "Ausência de articulação entre as atividades de enriquecimento curricular e as áreas curriculares" (p.6). P3 - **Ponto Fraco (superado)** "Inexistência de práticas de reflexão sobre os resultados o que inviabiliza a redefinição de estratégias com vista à sua melhoria", instituindo condições para a consolidação de um trabalho bem sustentado na análise dos resultados e dos fatores explicativos do sucesso e do insucesso e consequente planeamento (p.5).	EC - **Área de Melhoria (**consolidação da articulação curricular) EC - **Pontos Fracos (não foram cabalmente superados)** "Pouco recurso a práticas de diferenciação pedagógica na sala de aula, como contributo para a melhoria das aprendizagens" (p.6) M2 - **Área de Melhoria** (organização dos planos das turmas) M3 - **Área de Melhoria** (gestão horizontal e vertical do currículo) M4 - **Área de Melhoria** (aprofundamento da articulação curricular horizontal e vertical) P1 - **Área de Melhoria** (aprofundamento da articulação vertical do currículo) P2 - **Área de Melhoria** (formalização da articulação vertical do currículo) P3 - **Área de Melhoria** (aprofundamento das práticas de articulação curricular, vertical e horizontal)
		Contextualização do Currículo e Abertura ao Meio **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**P3 - Ponto Fraco (parcialmente superado)** "A inexistência de articulação entre as atividades de enriquecimento curricular no 1º ciclo e os departamentos curriculares (...)" p.6.	M2 - **Área de Melhoria** (ações articuladas entre anos de escolaridade)
		Utilização da Informação sobre o Percurso Escolar dos Alunos **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**		
		Coerência entre Ensino e Avaliação **(AE)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos (LS)		
		Trabalho Cooperativo Entre os Docentes **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	M1 - **Ponto Forte** (trabalho cooperativo entre docentes) M4 - **Ponto Forte** (trabalho colaborativo entre docentes da educação-pré escolar e do 1º ciclo)	
	Práticas de Ensino	Adequação das Atividades Educativas e do Ensino às Capacidades e aos Ritmos de Aprendizagem das Crianças e dos Alunos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**		EC - **Ponto Fraco (não foi superado)** "Pouco recurso a práticas de diferenciação pedagógica na sala de aula, como contributo para a melhoria das aprendizagens" (p.6). M1 - **Área de Melhoria** (planificação do currículo)
		Adequação das Respostas Educativas às Crianças e aos Alunos com Necessidades Educativas Especiais **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	M1 - **Ponto Forte** (trabalho da educação especial) P1 - **Ponto Forte** (práticas inclusivas transversais a toda a comunidade escolar) P2 - **Ponto Forte** (ttrabalho dos profissionais da educação especial e dos serviços técnico-pedagógicos)	
		Exigência e Incentivo à Melhoria de Desempenhos **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	M1 - **Ponto Forte** (relação do saber com a preparação dos alunos)	
		Metodologias Ativas e Experimentais no Ensino e nas Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	EC - **Ponto Fraco (superado)** "Ensino experimental com pouca expressão, sobretudo nos 2º e 3º ciclos, condicionando o desenvolvimento do espírito científico" (p.7)	P1 - **Área de Melhoria** (desenvolvimento das metodologias ativas, das práticas laboratoriais e das atividades experimentais) P3 - **Área de Melhoria** (disseminação e sistematização das atividades laboratoriais e experimentais)
		Valorização da Dimensão Artística **(AE)** Inclusão **(LS)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)**	M2: **Ponto Forte** (valorização da dimensão artística) M3: **Ponto Forte** (vertente artística do currículo) P3: **Ponto Forte** (implementação de projetos e de clubes)	
		Rendibilização dos Recursos Educativos e do Tempo Dedicado às Aprendizagens **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	EC - **Ponto Forte** (funcionamento das bibliotecas escolares) M2 - **Ponto Forte** (ação das bibliotecas escolares)	
		Acompanhamento e Supervisão da Prática Letiva **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	P2 - **Pontos Fracos (recuperados)** "Não implementação da observação de aulas no âmbito da supervisão da prática letiva como estratégia de melhoria" e "A supervisão da prática letiva em sala de aula não está implementada, estando apenas previstos mecanismos de acompanhamento para as dificuldades identificadas ao nível do desempenho docente" (p.8).	EC - **Área de Melhoria** (implementação da supervisão da prática letiva) M1 - **Área de Melhoria** (supervisão da prática letiva) M2 - **Área de Melhoria** (observação e partilha de aulas num plano de supervisão colaborativa) M3 - **Área de Melhoria** (acompanhamento e supervisão da prática letiva) M4 - **Área de Melhoria** (acompanhamento e supervisão da prática letiva) M4 - **Ponto Fraco** (não recuperado) P1 - **Área de Melhoria** (implementação de mecanismos de supervisão da prática letiva) P3 - **Área de Melhoria** (generalização de mecanismos sistemáticos de supervisão da prática letiva)
	Monitorização e Avaliação do Ensino e das Aprendizagens	Diversificação das Formas de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**		
		Aferição dos Critérios e dos Instrumentos de Avaliação **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**		
		Monitorização Interna do Desenvolvimento do Currículo **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	M4 - **Ponto Forte** (monitorização dos resultados escolares) P2 - **Ponto Fraco (recuperado)** "A falta de monitorização sistemática de todas as medidas de apoio educativo e a reduzida eficácia dos planos de acompanhamento e de recuperação" (p.8).	M1 - **Área de Melhoria** (reflexão sobre os fatores do (in)sucesso) M2 - **Área de Melhoria** (identificação dos fatores que condicionam os resultados)
		Eficácia das Medidas de Promoção do Sucesso Escolar **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	M3 - **Ponto Forte** (oferta educativa abrangente) P2 - **Ponto Forte** (oferta formativa diversificada e abrangente)	M3 - **Área de Melhoria** (definição de estratégias e de medidas de promoção do sucesso educativo) P3 - **Área de Melhoria** (reajustamento e consolidação das medidas de promoção do sucesso escolar)
		Prevenção da Desistência e do Abandono **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**	EC - **Ponto Forte (**trabalho realizado no âmbito do serviço de psicologia e orientação) EC - **Constrangimento resolvido** "Inexistência de orientação vocacional que preste apoio aos alunos e suas famílias no que respeita às opções a tomar, nomeadamente na conclusão do 3º ciclo" (p.8). **P2 - Ponto Forte** (resolução e prevenção de situações de risco de integração social e escolar) **P3 - Ponto Forte** (prevenção e resolução dos casos de abandono escolar)	

LEGENDA:
AE - EC: Região **Sul**; **9** escolas do pré-escolar ao secundário; **3091** alunos; **126** turmas; **242** professores; **81** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (**R**) - **Bom**; Prestação do Serviço Educativo (**PSE**) - **Bom**; Liderança e Gestão (**LG**) - **Bom**
AE - M1: Região **Norte**; **10** escolas do pré-escolar ao secundário; **3453** alunos; **150** turmas; **319** professores; **126** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (**R**) - **Muito Bom**; Prestação do Serviço Educativo (PSE) - **Muito Bom**; Liderança e Gestão (LG) - **Muito Bom**
AE - M2: Região **Centro**; **12** escolas do pré-escolar ao secundário; **2463** alunos; **111** turmas; **219** professores; **85** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (R) - **Bom**; Prestação do Serviço Educativo (PSE) - **Bom**; Lliderança e Gestão (LG) - **Bom TEIP**
AE - M3: Região **Sul**; **3** escolas do pré-escolar ao secundário; **2030** alunos; **81** turmas; **196** professores; **63** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (R) - **Bom**; Prestação do Serviço Educativo (PSE) - Bom; Liderança e Gestão (LG) - **Bom**
AE - M4: Região**Norte**; **4** escolas do pré-escolar ao secundário; **3186** alunos; **127** turmas; **276** professores; **82** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (R) - **Muito Bom**; Prestação do Serviço Educativo (PSE) - **Muito Bom**; Liderança e Gestão (LG) - **Muito Bom**
AE - P1: Região **Norte**; **12** escolas do pré-escolar ao secundário; **1321** alunos; **63** turmas; **136** professores; **96** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (R) - **Suficiente**; Prestação do Serviço Educativo (PSE) - **Suficiente**; Liderança e Gestão (LG) - **Bom TEIP**
AE - P2: Região **Sul**; **5** escolas do pré-escolar ao secundário; **2590** alunos; **126** turmas; **227** professores; **77** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (R) - **Bom**; Prestação do Serviço Educativo (PSE) - **Bom**; Liderança e Gestão (LG) - **Bom TEIP**
AE - P3: Região **Sul**; **5** escolas do pré-escolar ao 3º ciclo (básica); **1267** alunos; **61** turmas; **128** professores; **50** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (R) - Bom; Prestação do Serviço Educativo (PSE) - Bom; Liderança e Gestão (LG) - Bom **TEIP**

Fonte: Própria

7.2.3.3.3. – Liderança e Gestão

7.2.3.3.3.1. – Liderança

Visão estratégica do diretor e fomento do sentido de pertença e de identificação com a escola

Nesta subcategoria constam nos relatórios de avaliação externa (RAE) dois itens de análise: o projeto educativo (PE), e o regulamento interno (RI) e outros documentos. Existe também um indicador referente às metas do PE dos AE. No *projeto educativo* foi considerada a existência de um lema, da visão e da missão desse AE. Assim, no RAE do AE **EC**, consta o seu lema "motivar, unir e cooperar para o sucesso" (p.8), a sua visão e missão; no do AE **P2**, também consta o seu lema, "juntos contruímos sucesso" (p.9), a sua visão e missão; no do AE **P3**, o lema era "esta escola é melhor porque eu estou cá!" (p.9) e inclui a respetiva visão e missão; nos RAE dos AE **M2**, **M3** e **M4**, consta apenas a visão e a missão apenas; e, nos dos AE **M1** e **P1**, só são referidas as respetivas visões.

Quanto ao indicador sobre as *metas do PE*, as metas apenas constam em cinco dos RAE dos AE: no do AE **EC**, lê-se que o PE "estabelece ainda as metas, os indicadores e as estratégias, em função das três áreas de intervenção priorizadas - a pedagógica, a sociocultural e a organizacional, sendo esta a base que determina a estrutura do plano anual de atividades" (p.8); no do AE **M2**, o PE "define as grandes áreas de intervenção para o período de 2015-2018, entre as quais se salienta a meta de melhorar, anualmente, em 2% a percentagem de alunos com classificação positiva a todas as disciplinas e em todos os níveis de ensino" (pp. 8-9); o RAE do AE **M3** refere que a "inexistência de metas constituirá também um entrave à concretização de uma avaliação mais rigorosa, focada no grau de consecução de cada objetivo delineado" (p.9); no do AE **P1**, é referido que o PE "define os objetivos, as metas, as áreas prioritárias de intervenção e as propostas de ação de melhoria" (p.7); e, no RAE do AE **P2**, consta que o PE "está em consonância com o projeto de intervenção (PI) do diretor e identifica (...) em quatro áreas com os respetivos objetivos, metas e indicadores" (p.9). No caso do AE **M1**, o seu RAE refere que este PE "demonstra uma visão estratégica de reforço de uma identidade própria e dos seus valores, reforçando a coesão da comunidade educativa, apesar de nem sempre as metas nele identificadas serem claras e avaliáveis" (p.7). Nos RAE dos AE **M4** e **P3**, não são feitas referências ao estabelecimento de metas.

Quanto ao item do *regulamento interno e outros documentos*, foram salientados nos RAE: do AE **EC**, apenas o plano anual de atividades (PAA); no do AE **M1**, apenas há referência ao RI; no do AE **M4**, foram indicados o PAA e outros documentos; e, no do AE **P3**, existe apenas a indicação que o CG teve um contributo positivo. Nos RAE dos AE **M2**, **M3**, **P1** e **P2** constam referências idênticas.

Valorização das lideranças intermédias

Nesta subcategoria, só existe um item, o das *lideranças intermédias*. Nos RAE: do AE **EC**, consta que "a liderança da diretora, percecionada como democrática, disponível para ouvir e sensível à dimensão pessoal e humana, fomenta o diálogo e a confiança, o que se reflete no empenho e subsidiariedade das lideranças intermédias para negociar consensos, promover a colaboração e edificar a coesão organizacional" (p.9); o do AE **M1** refere que "as lideranças intermédias são valorizadas pela direção e pelos seus pares. No trabalho que desenvolvem, padronizam um conjunto de procedimentos e orientam a ação para a melhoria dos resultados escolares" (p.7); no do AE **M2**, lê-se que "promove a corresponsabilização das estruturas de gestão intermédia e dos responsáveis do pessoal não docente, existindo grupos de trabalho (com a presença de um elemento da direção) em áreas como autoavaliação, comunicação e imagem e projetos de voluntariado" (p.9); no do AE **M3**, consta que "a ação da diretora pauta-se ainda pela valorização das lideranças intermédias, às quais é dada autonomia e prestado o devido apoio para o exercício das respetivas funções. São também partilhadas responsabilidades e competências." (p.10); no do AE **M4**, está escrito que "as lideranças intermédias são ativas e reconhecidas na gestão de um agrupamento que evidencia ainda práticas distintas, mas que são respeitadas e valorizadas por todos. Os diversos atores conhecem as suas competências e assumem-nas de forma empenhada e responsável, sendo visível uma cultura de compromisso e de participação" (p.7); no do AE **P1**, se dá conta que "as lideranças intermédias são apoiadas e valorizadas e constituem um recurso importante na organização e orientação das atividades a desenvolver, designadamente no âmbito do projeto TEIP e dos cursos profissionais" (p.8); quanto ao AE **P2**, no respetivo RAE afirma-se que "a liderança do diretor (...) tem permitido a emergência de lideranças colaborativas, empenhadas e disponíveis das diferentes estruturas de gestão intermédia" (p.9); e, no do AE **P3**, relata-se que "as lideranças intermédias são valorizadas pela direção e constituem-se, de uma forma geral, motrizes de uma trajetória de mudança para a melhoria." (p.9).

Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras

Nesta subcategoria, foram considerados dois itens nos RAE: as parcerias e protocolos, e os programas *Erasmus+*. Pelos respetivos RAE, foi possível constatar que, em todos os AE em estudo, existiam *parcerias e protocolos*: o AE **EC** tinha numerosas parcerias com a Câmara Municipal (CM), as juntas de freguesia, empresas, associações desportivas e recreativas; no AE **M1**, existia uma estreita ligação com os pais e encarregados de educação (EE) e projetos em parceria com entidades locais; no AE **M2**, estavam estabelecidos protocolos com múltiplas entidades tais como a CM, institutos politécnicos, a APPACDM (Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental) local, a Santa Casa da Misericórdia (SCM) e a Unidade de Saúde Local (USL); no AE **M3**, as diversas parcerias eram com instituições e empresas e a adesão a projetos nacionais e internacionais; no AE **M4**, existia a rentabilização de diversas parcerias e protocolos com instituições e serviços locais como a CM e entidades públicas e privadas; no AE **P1**, tinham-se estabelecido protocolos e parcerias com diferentes entidades e empresas e, ainda, o seu projeto das férias divertidas; no AE **P2**, verificou-se uma multiplicidade de projetos, parcerias e formas de colaboração com a CM e a comunidade empresarial e o programa *Comenius*; e, no RAE do AE **P3**, é feita referência a um amplo conjunto de parcerias com entidades públicas e privadas, autarquias, APEE e clubes desportivos.

No item relativo aos *Programas Erasmus+,* apenas foi feita referência, nesta subcategoria, no RAE do AE **EC**, em que se lê que "a adesão ao Programa *Erasmus+* tem possibilitado a formação em contexto de trabalho, em países europeus, de um número significativo de alunos dos cursos profissionais e vocacionais do ensino secundário. Em paralelo, o agrupamento tem acolhido alunos estrangeiros em idênticas circunstâncias" (p.9). Em dois RAE, foi feita referência a este programa, mas no domínio da prestação do serviço educativo (apêndice I, **M1**, cf. 155 e **P1**, cf. 156). Nos RAE dos AE **M2**, **M3**, **M4**, **P2** e **P3** não se verificou referências similares.

Motivação das pessoas e gestão de conflitos

A presente subcategoria integra dois itens: a motivação das pessoas e o clima educativo. A *motivação das pessoas* foi abordada nos RAE de cinco AE: no do AE **EC**, consta que "a motivação das pessoas repercute-se no clima educativo, onde predominam interações positivas e de entreajuda, bem como no sentimento de segurança da

comunidade escolar. Para o efeito concorre igualmente a dedicação do pessoal não docente, na manutenção da aprazibilidade dos espaços escolares" (p.9); no do AE **M1**, lê-se que "a diretora é apoiada por uma equipa motivada que revela conhecer as diferentes dimensões e objetivos organizacionais" (p.7); no do AE **M3**, é referido que "as visitas frequentes às várias unidades educativas, que permitem um conhecimento das pessoas e dos problemas, e a realização de diferentes momentos de convívio, entre colaboradores, têm ajudado a cimentar também o espírito de agrupamento e corroboram uma liderança de proximidade" (p.10); no do AE **M4**, consta que "ao nível da organização e do funcionamento interno das estruturas e órgãos, com o intuito de incrementar um sentido de coesão institucional e a criação gradual da identidade própria do agrupamento. É valorizada uma cultura promotora de um trabalho articulado e colaborativo (p.7); e, no do AE **P3**, são referidos a "coesão e o sentido de pertença a um projeto comum começam a fazer-se sentir" (p.9). Nos relatórios de AE dos AE **M2**, **P1** c **P2** não se encontram referências idênticas.

No item do *clima educativo*, é referido nos RAE que: no AE **EC**, existiam interações positivas e de entre ajuda; no AE **M2**, existia um trabalho colaborativo e melhorias; no AE **M3**, existia uma cultura de agrupamento, embora com evidentes resistências; no AE **M4**, ocorria um trabalho articulado e colaborativo; e, o AE **P1**, era aberto e dialogante, o que promovia uma relação de confiança entre todos. Nos RAE dos AE **M1**, **P2** e **P3** não existem referências relativas a este item.

Mobilização dos recursos da comunidade educativa

Nesta subcategoria, as referências ocorrem em três itens: a abertura à comunidade, a mobilização de recursos e os projetos com a comunidade. Na *abertura à comunidade*, consta que: o AE **EC** estava aberto à comunidade; no AE **M1**, não existiam ações promovidas pela totalidade da comunidade educativa; no AE **M2**, existiam protocolos com múltiplas entidades; no AE **M3**, existia abertura, disponibilidade e empenho que eram valorizadas pela maioria dos elementos da comunidade educativa; no AE **M4**, existia abertura a entidades públicas e privadas locais; o AE **P1** tinha estabelecido protocolos e parcerias com diferentes entidades e empresas; o AE **P2** tinha uma boa imagem do agrupamento devido às suas parcerias, à inclusão e à sua oferta formativa; e no AE **P3**, existiam parcerias com diferentes entidades públicas e privadas e a participação dos pais e EE. Na *mobilização de recursos*, é referido, nos RAE, que: o AE **EC** mobilizava os recursos disponíveis; o AE **M1** fazia uma utilização dos espaços

equilibrada e adequada; no AE **M2**, ocorria a mobilização dos recursos da comunidade; no AE **P1**, fazia-se uma distribuição equitativa dos equipamentos e recursos pelos estabelecimentos de ensino; no AE **P2**, houve a requalificação do programa de modernização do parque escolar; e, no AE **P3**, existiam vastos recursos potenciadores da ação educativa. Apenas não foram feitas referências neste item nos RAE dos AE **M3** e **M4**.

Quanto aos *projetos com a comunidade*, foram indicados diversos projetos com as suas comunidades: no RAE do AE **EC**, consta que houve instalações provisórias melhoradas, pelo projeto vamos todos renovar a escola, em parceria com uma academia local e que as AEC eram promovidas pela federação das APEE do concelho; no do AE **M1**, são referidos projetos em parceria com entidades locais da comunidade; no AE **M2**, fazia-se a dinamização de projetos e atividades com impacto no meio; no AE **M3**, ocorria a implementação de projetos e atividades nas suas escolas e existia a publicação de histórias a três mãos; no AE **M4**, existiam alguns projetos, tais como o programa municipal de saúde escolar; no AE **P3**, ocorriam atividade e diversas ações como o baile da pinha, a noite de fadas, o ciclo de famílias e o dia das famílias felizes. No caso dos AE **P1** e **P2**, não é feita referência a este item, nos seus RAE.

7.2.3.3.3.2. – Gestão

Critérios e práticas de organização e afetação dos recursos

Na presente subcategoria, foram referidos, nos RAE dos AE em estudo, dois itens de análise: a distribuição do serviço do pessoal docente (PD) e do pessoal não docente (PND) e a formação de equipas pedagógicas. Na *distribuição do serviço do PD e do PND*, constataram-se algumas diferenças: no AE **EC**, foi considerado o perfil e as preferências do PD e o perfil, as competências, a formação e os interesses do PND; no AE **M1**, essa distribuição ocorria de acordo com as necessidades do funcionamento das escolas, da estabilidade dos trabalhadores e das características individuais; no AE **M2**, estava associado ao desempenho dos cargos e das funções pedagógicas; no AE **M3**, tinha-se em consideração a experiência profissional e o perfil; no AE **M4**, era feita de acordo com as necessidades educativas e com o perfil dos trabalhadores; no AE **P2**, ocorria de acordo com o perfil, a experiência, a dinamização de projetos e os diretores de turma (DT), no caso do PD, e de acordo com as competências, a adequação para a função e as preferências, no PND; e o AE **P3** apostava na continuidade pedagógica, na relação com

a turma e na afetação a projetos no PD e, no caso do PND, eram consideradas as respetivas competências, a adequação à função e a mobilidade entre setores. No RAE do AE **P1**, não consta informação sobre este item. A *formação de equipas pedagógicas* apenas é referida nos RAE de dois AE: no do AE **EC**, que refere que estas equipas eram constituídas para a lecionação das ofertas formativas específicas; e, no AE **P2**, onde se indica a continuidade das equipas pedagógicas. Não é feita esta referência nos RAE dos AE **M1**, **M2**, **M3**, **M4**, **P1** e **P3**.

Critérios de constituição dos grupos e das turmas, de elaboração de horários e de distribuição de serviço

Nesta subcategoria, são considerados dois itens: os critérios de formação de turmas e horários; e o trabalho colaborativo e integração de crianças e alunos. Nos *critérios de formação de turmas e horários*, são consideradas: no AE **EC**, a continuidade pedagógica e o acompanhamento; no AE **M1**, a permanência nas escolas e o trabalho das estruturas de coordenação; no AE **M3**, a natureza e a definição do perfil do DT; no AE **M4**, o plano de estudos e o desenvolvimento do currículo; no AE **P1**, a equidade e a justiça; e no AE **P3**, a natureza pedagógica que privilegia a "adequação das respostas educativas às necessidades das crianças e dos jovens" (p.10). Nos RAE dos AE **M2** e **P2**, não são feitas referências neste item. Quanto ao *trabalho colaborativo e integração de crianças e alunos*, apenas são feitas referências neste item nos RAE: do AE **EC**, à continuidade pedagógica que era favorável ao trabalho colaborativo; e, no do AE **M2**, onde existia uma articulação entre as atividades letivas e o complemento curricular. Nos RAE dos AE **M1**, **M3**, **M4**, **P1**, **P2** e **P3** não houve referências neste item.

Avaliação do desempenho e gestão das competências dos trabalhadores

Nesta subcategoria, foram indicados pela IGEC dois itens: as competências do PD e as competências do PND. Quanto às *competências do pessoal docente*, apenas foram indicadas em quatro dos RAE dos AE: no do AE **EC**, foi feita referência ao perfil, às competências, à formação, aos interesses e às preferências; no do AE **M3**, é referida a continuidade pedagógica; no do AE **P2**, é indicada a afetação a projetos, funções e capacidade relacional; e, no do AE **P3**, consta a natureza pedagógica. Relativamente aos AE **M1**, **M2**, **M4** e **P1**, não se encontram referências a este item nos seus RAE. Nas *competências do pessoal não docente*, é referido: no RAE do AE **EC**, o perfil, as competências, a formação, os interesses e as preferências; no do AE **M2**, consta que a

gestão dos assistentes técnicos e operacionais era articulada entre a direção e os respetivos responsáveis; no do AE **M3**, é referida a rotatividade de funções; no AE **P2**, era tida em conta a adequação à função, as preferências e a rotatividade; e, no AE **P3**, as competências profissionais eram adequadas às funções e à mobilidade entre setores.

Promoção do desenvolvimento profissional

Nesta subcategoria, foram identificados três itens: a formação contínua, as áreas prioritárias para o PD e PND, e os temas em falta. Em todos os RAE dos AE em estudo, foram feitas referências neste item da *formação contínua*: no AE **EC**, a formação contínua era valorizada e estava articulada com o seu centro de formação; no AE **M1**, fazia-se o levantamento das necessidades de formação, mas não era visível um plano de formação claro; no AE **M2**, fazia-se o diagnóstico das necessidades de formação e um plano articulado com o seu centro de formação; no AE **M3**, ocorria a auscultação dos trabalhadores, a replicação de conhecimentos e era definido um plano de formação com o seu centro de formação; no AE **M4**, o plano de formação abrangia áreas de melhoria e contava com a colaboração do seu centro de formação; no AE **P1**, o plano de formação para as necessidades identificadas integrava uma microrrede de escolas TEIP; no AE **P2**, a identificação das necessidades do plano de formação ocorria com a auscultação do PD e PND; e no AE **P3**, o plano de formação anual contava com o apoio do seu centro de formação, mas não respondia às carências elencadas.

As *áreas prioritárias para o PD e PND* eram distintas nos vários AE em estudo: no RAE do AE **EC**, consta que "no triénio de 2012-2013 a 2014-2015, a formação prestada pelo centro de formação de professores e por outras instituições tem incidido em áreas como o atendimento ao público, a contabilidade e a classificação decimal universal, no caso do pessoal não docente. Ensinar a aprender, avaliação, indisciplina, tecnologias de informação e comunicação, programas e metas curriculares das diferentes disciplinas, foram alguns dos temas da formação realizada pelos docentes" (p.10); no do AE **M1**, é referido que "o recurso a formadores internos e externos tem dado respostas em várias áreas, quer científicas e pedagógicas quer, no caso do pessoal não docente, a conteúdos ligados aos primeiros socorros e aos programas informáticos utilizados nos serviços administrativos" (p.8); no do AE **M2**, assinalam-se as ações "dirigidas aos responsáveis pelas estruturas intermédias (no âmbito de *coaching*, avaliação e monitorização)" (p.9); no AE **M3**, tinham sido promovidas

> "iniciativas internas, como as realizadas para o pessoal não docente em áreas do inglês, das tecnologias de informação e comunicação (TIC) e da psicologia. (...) Os trabalhadores docentes procedem, junto dos seus colegas, à replicação de conhecimentos adquiridos em determinadas formações (...). A adesão ao clube PHDA é uma iniciativa a sublinhar no âmbito da formação/sensibilização dos elementos da comunidade para as questões da perturbação da hiperatividade e do défice de atenção" (p.10);

no AE **P1**, tinham sido proporcionadas ações de formação que "valorizam a prática letiva, a supervisão colaborativa e a partilha de boas práticas" (p.8); o AE **P2** disponibilizou aos seus docentes formação, incluída no "plano de capacitação do plano plurianual de melhoria 2014-2017, em "gestão e resolução de conflitos/promover ambientes de aprendizagem e cidadania", "como motivar os alunos!? - estratégias e técnicas para uma intervenção mais eficaz" e a "ação de supervisão pedagógica" (pp.10-11); e, no RAE do AE **P3**, consta que as ações realizadas internamente ocorreram no "domínio das lideranças intermédias, gestão da sala de aula, diferenciação pedagógica, indisciplina, necessidades educativas especiais, educação intercultural e metas curriculares de português, entre outras" (p.10). Não houve referência, nos RAE, neste item, à formação realizada: no AE **M4**, nem relativa ao PD nem ao PND; e, nos RAE dos AE **M2**, **P1**, **P2** e **P3**, não foi referida a formação direcionada para o PND.

Nos *temas em falta* da formação, apenas foi referida no RAE do AE **EC**, "os relacionados com a renovação e a diversificação das metodologias e com a diferenciação pedagógica em sala de aula não têm sido trabalhados sistematicamente, de modo a aumentar a qualidade dos processos de ensino e de aprendizagem e o sucesso escolar" (p.10). Nos RAE dos AE **M1**, **M2**, **M3**, **M4**, **P1**, **P2** e **P3**, não é feita qualquer referência similar.

Eficácia dos circuitos de informação e comunicação interna e externa

Nesta subcategoria, apenas foi considerado o item da *comunicação interna e externa*, sendo que: no RAE do AE **EC**, é referido que os circuitos de comunicação na generalidades eram eficazes, tendo sido realçados a afixação em espaços próprios, o correio eletrónico, a aplicação de gestão escolar, as redes sociais e a página da internet do agrupamento; no do AE **M1**, consta que a comunicação interna e externa eram globalmente eficazes, destacando-se o correio eletrónico, a caderneta do aluno, o telefone e o sítio do AE; no AE **M2**, existiam vários circuitos de comunicação interna e externa, destacando-se a página do AE, o correio eletrónico e a afixação em *placards*; no AE **M3**,

verificou-se uma melhoria gradual da eficácia dos circuitos comunicacionais com a utilização de programas informáticos de gestão escolar e a página *web* do AE; no RAE do AE **M4**, é referida a desmaterialização documental, o sítio do AE, o correio eletrónico e a plataforma *moodle*; no AE **P1**, privilegiavam-se o uso do correio eletrónico, a página do AE e outras aplicações como o *Office* 365; no AE **P2**, os circuitos de comunicação eram globalmente eficazes, destacando-se o correio eletrónico, o livro de ponto digital, o *moodle*, o inovar+, o *software* de gestão e a sua *newsletter*; e, no AE **P3**, é referido o seu correio eletrónico, a página do AE, o blogue AVIN, o boletim escolar TEIP e o dossiê/caderneta digital.

7.2.3.3.3.3. – Autoavaliação e melhoria

Coerência entre a autoavaliação e a ação para a melhoria

Nesta subcategoria, são considerados dois itens: as ações de melhoria e a auscultação dos alunos. As *ações de melhoria* referidas nos RAE são as seguintes: no AE **EC**, existia a intenção de concertar ações de melhoria, "não apenas ao nível informal e pontual" (p.11); no AE **M1**, não estava "garantida a existência de um procedimento global e sistemático de autoavaliação, que propicie a construção de planos de melhoria mais abrangentes e sustentados" (p.8); no AE **M3**, a ação desenvolvida teve por base o modelo CAF (Common Assessment Framework), mas não existiu um "processo formativo dos seus elementos, numa área com bastantes especificidades, o que condicionou, (...) a concretização deste trabalho" (p.11); no AE **M4**, foram produzidos "planos de ação, cujas áreas de melhoria foram tidas em consideração na construção do atual projeto educativo" (p.8); no AE **P1**, as ações de melhoria realizadas não forneceram "dados que permitam inferir conclusões, (...) não estando por isso garantida a existência de um procedimento global e sistemático de autoavaliação que propicie a construção de planos de melhoria mais abrangentes e sustentados"(p.9); no AE **P2**, o seu observatório de qualidade recolheu dados "úteis ao desenvolvimento organizacional e à promoção da autorregulação e da melhoria" (p.11); e, no AE **P3**, existiam "práticas de autorregulação e de melhoria" (p.10). No RAE do AE **M2**, não existem referências a este item.

Quanto à *auscultação dos alunos*, este item apenas foi referido em dois RAE: no do AE **EC**, em que se lê que "não integram suficientemente a auscultação dos alunos em relação aos processos de ensino e de aprendizagem" (p.11); e, no do AE **P3**, que eram "utilizados, com regularidade, inquéritos de satisfação aplicados aos elementos da

comunidade escolar, designados barómetros de opinião" (p.10), não havendo uma referência clara aos alunos.

Utilização dos resultados da avaliação externa na elaboração de planos de melhoria

Nesta subcategoria, constam três itens de análise: o processo de autoavaliação, as práticas de autoavaliação efetivas e o reflexo da avaliação externa no processo de autoavaliação. Quanto ao *processo de autoavaliação*, a informação que consta dos RAE é a seguinte: no AE **EC**, existiam três equipas que realizavam a autoavaliação e que foram constituídas "em 2013-2014 a equipa dos resultados escolares (...) e a indisciplina. Em 2014-2015 a equipa do serviço educativo, liderança e gestão (...). Em 2015-2016, a equipa de análise e reflexão dos dados do AE (...). Este percurso de aprendizagem tem desencadeado alguma reflexão, face aos dados e às informações recolhidas" (p.10); no AE **M2**, existia uma equipa de docentes de autoavaliação que

> "definiu múltiplos referentes para análise, segundo o quadro de referência da avaliação externa de escolas. Semestralmente, no âmbito do programa TEIP, é elaborado um relatório (...) onde é avaliada a qualidade do sucesso, feito o balanço dos casos de abandono escolar e de indisciplina e monitorizada, genericamente, a implementação das medidas definidas no plano de melhoria" (p.10);

no AE **M3**, o plano de melhoria previa objetivos em áreas fundamentais como a "sequencialidade vertical e horizontal, o reforço das lideranças intermédias e a melhoria do sucesso educativo, entre outras, aspetos que dão consistência, aliás, à presente avaliação externa" (p.11); no AE **M4**, nas diferentes estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica e dos órgãos de direção, administração e gestão "estão reunidas as condições para que o processo de autoavaliação se consolide e reverta para a melhoria da qualidade do serviço educativo" (p.8); no AE **P1**, o trabalho desenvolvido pelo GEMA (Gabinete de Estudos, Monitorização e Avaliação) tinha elaborado "relatórios sobre os resultados escolares dos alunos por disciplina, turma e ano de escolaridade. No ano letivo 2014-2015, o relatório final incluía, também, um estudo comparativo entre os resultados da avaliação externa e interna" (p.9); no AE **P2**, a autoavaliação tinha sido um "processo desenvolvido pelos diferentes profissionais, desde a constituição do agrupamento, realizada nas reuniões dos diferentes órgãos e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica" (p.11); e, no AE **P3**, a equipa de autoavaliação tinha elaborado "orientações e instrumentos e aferiu procedimentos, tendo como quadro de referência (...)

os domínios dos resultados académicos, da prestação do serviço educativo e da liderança e autoavaliação" (p.10). No RAE do AE **M4**, não se encontram referências a este item.

Nas *práticas de autoavaliação efetivas*, consta nos respetivos RAE o seguinte: no AE **EC**, a existência de práticas de autoavaliação a consolidar; no AE **M2**, de um relatório de análise dos resultados escolares e o balanço dos casos de abandono escolar; no AE **M4**, de práticas consistentes de autoavaliação, em particular no âmbito dos resultados académicos e do PAA; no AE **P2**, ocorriam reflexões sistemáticas e propostas de melhoria; e, no AE **P3**, existiam várias fontes de informação. Não se encontraram referências a este item nos RAE dos AE **M1**, **M3** e **P1**.

No *reflexo da avaliação externa no processo de autoavaliação*, foi possível constatar que os RAE anteriores forneceram contributos relevantes para a elaboração do PE, no AE **EC**; tiveram impacto nas práticas de avaliação interna, no AE **M1**; deu consistência à então presente avaliação externa, no AE **M3**; foram levadas em consideração as recomendações dos relatórios do 1º ciclo de avaliação externa, no AE **M4**; permitiram a superação do ponto fraco anterior, no AE **P2**; e, deu seguimento, após a avaliação externa de 2010, às suas práticas de autorregulação e melhoria, no AE **P3**.

Envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação

Nesta subcategoria, apenas foi considerado o item da *participação da comunidade educativa*, donde se salienta que: no AE **EC**, a auscultação dos elementos da comunidade escolar e os RAE contribuíram para a elaboração do PE; no AE **M1**, foi constituída uma equipa da comunidade educativa, que integrava docentes e não docentes, alunos e pais e EE; no AE **M2**, a recolha de dados sobre os resultados académicos ocorreu através de questionários de satisfação; no AE **M3**, realizou-se a aplicação de questionários com a participação generalizada da comunidade; o AE **M4** não envolveu de forma sistemática a comunidade educativa; no RAE do AE **P1**, consta que houve a aplicação de questionários de satisfação aos elementos da comunidade escolar; no AE **P3**, a realização de inquéritos de satisfação como barómetros de opinião. Apenas no relatório do AE **P2**, não foi referida este tipo de informação.

Continuidade e abrangência da autoavaliação

Nesta subcategoria foram identificados dois itens: o processo de autoavaliação e a reflexão sobre os dados. Quanto ao *processo de autoavaliação*, foi abordado em todos os RAE: no AE **EC**, o seu processo de autoavaliação foi realizado por três equipas

(resultados escolares e indisciplina; serviço educativo e liderança e gestão; e reflexão dos dados do AE); no AE **M1**, existia uma prática consistente e regular de monitorização; no AE **M2**, a avaliação interna identificou os pontos fracos; no AE **M3**, existia um desafio do desenvolvimento do processo de autoavaliação; no AE **M4**, realizou-se uma planificação do dispositivo da avaliação interna; no AE **P1**, foi elaborado o relatório do GEMA; no AE **P2**, no processo de autoavaliação apresentaram-se indicadores de desempenho mas sem generalização; e, no AE **P3**, este processo indiciava estar no bom caminho e era abrangente, participado, sistemático e consistente.

Na *reflexão sobre os dados*, consta nos relatórios da IGEC do: AE **EC**, onde existia uma análise dos resultados escolares e da indisciplina, do serviço educativo, liderança e gestão e da reflexão dos dados do AE; no AE **M1**, realizava-se uma reflexão dos resultados escolares e do comportamento e disciplina; no AE **M2**, eram identificados os pontos fortes e as ações de melhoria, mas faltava articulação entre todos os processos; no AE **M3**, perspetivava-se um desenvolvimento mais sustentado da autoavaliação; no AE **M4**, estavam reunidas as condições para que o processo de autoavaliação se consolidasse; no AE **P1**, eram necessárias ações para superar as dificuldades que ainda não eram evidentes; no AE **P2**, existiam planos de ação que permitiam a monitorização e a avaliação final; e, no AE **P3**, os relatórios de autoavaliação ocorriam nos domínios da prestação do serviço educativo, da liderança e da autoavaliação.

Impacto da autoavaliação no planeamento, na organização e nas práticas profissionais

Nesta subcategoria, apenas foi considerado um item de análise, o do *projeto de autoavaliação*: no AE **EC**, o RAE considera que o seu projeto "foi concebido para um desenvolvimento faseado, coordenado por diferentes equipas que, progressivamente, foram alargando o âmbito dos dados recolhidos e assegurando a representação de todos os níveis de educação e de ensino e da comunidade educativa" (p.10); no RAE do AE **M1**, consta que "não está garantida a existência de um procedimento global e sistemático de autoavaliação, (...) com impacto no planeamento, na organização e nas práticas profissionais" (p.8); no do AE **M2**, é referida a "falta de uma articulação clara entre todos os processos (que permitisse nomeadamente rentabilizar os esforços) e alguma indefinição quanto aos passos a seguir no futuro mostram que a autoavaliação" (p.10); no AE **M3**, existia uma "experiência adquirida com o trabalho já realizado e a integração recente de novos elementos na equipa, com conhecimentos de práticas de outros

estabelecimentos de ensino, alguns inclusivamente com formação específica na área, perspetivam um desenvolvimento mais sustentado da autoavaliação" (p.11-12); no AE **M4**, havia "práticas consistentes de autoavaliação, em particular no âmbito dos resultados académicos e do plano anual de atividades" (p.8); no AE **P1**, existia o gabinete de estudos e avaliação e a equipa de monitorização, "a quem competia, respetivamente, a responsabilidade pela autoavaliação do agrupamento e pela monitorização dos processos educativos" (p.8); a respeito do AE **P2**, reconhece-se que

> "a motivação e o empenho do Observatório da Qualidade e o acompanhamento do conselho geral e dos órgãos e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, conjugados com a participação de toda a comunidade educativa, permitem a implementação de uma política de autoavaliação que incida nos processos de ensino e de aprendizagem, a fim de promover ciclos de autoavaliação regulares com impacto nos resultados escolares" (p.11);

e, no AE **P3**, a equipa de autoavaliação, tinha por objetivo

> "recolher dados úteis e pertinentes e de monitorizá-los de forma sistemática, criou mapas, em folha de cálculo, anexos às atas, para coletar, uniformemente, valores de, entre outros, resultados académicos, absentismo, indisciplina, propostas para os quadros de mérito e contactos com os pais e EE, bem como informação sobre as práticas contratualizadas nos grupos de recrutamento, relativas a estratégias de ensino" (p.11).

7.2.3.3.3.4. – Síntese Comparativa

Liderança

Na categoria da liderança foram consideradas cinco subcategorias de análise. A primeira é a da visão estratégica do diretor e fomento do sentido de pertença e de identificação com a escola, os focos dos RAE foram para os seus documentos orientadores, tendo por base o seu PE, o RI, o PAA e outros documentos. Quanto ao item referente ao *projeto educativo*, verificou-se que apenas em três RAE existe a referência ao lema do AE, à visão e à missão: no AE **EC**, o seu lema era "motivar, unir e cooperar para o sucesso" (p.8); no AE **P2**, o lema era "JUNTOS Construímos Sucesso" (p.9); e, no AE **P3**, o seu lema era "Esta escola é melhor porque eu estou cá!" (p.9). Nos RAE dos AE **M2**, **M3** e **M4**, são apresentadas a visão e a missão e nos RAE dos AE **M1** e **P1**, só existe referência à visão respetiva. No item referente ao r*egulamento interno e outros documentos*, verificou-se que o RI é valorizado no relatório do AE **M1** e o PAA consta nos RAE dos AE **EC** e **M4**, sendo que no do AE **M4**, são realçados também outros documentos. No caso do RAE do AE **P3**, apenas é referido que o CG tem aí um contributo

positivo. Quanto aos AE **M2**, **M3**, **P1** e **P2**, não foi referido nos seus RAE qualquer informação sobre estes documentos

Na subcategoria da valorização das lideranças intermédias, apenas foi indicado um item o das *lideranças intermédias*, que foram valorizadas em todos os AE em estudo, de formas distintas: no AE **EC**, é realçada a liderança da diretora que era sensível à dimensão pessoal e humana, conduzindo ao empenho das lideranças intermédias; no AE **M1**, estas lideranças eram valorizadas pela direção e pelos pares; no AE **M2**, a liderança do AE promovia a corresponsabilização das estruturas de gestão intermédia; no AE **M3**, a diretora valorizava as lideranças intermédias, dando-lhes autonomia; no AE **M4**, existia uma cultura de compromisso e participação, sendo as suas lideranças intermédias ativas e reconhecidas pela direção; no AE **P1**, estas lideranças eram apoiadas e valorizadas; no AE **P2**, estas eram colaborativas, empenhadas e disponíveis; e, no AE **P3**, as lideranças intermédias eram valorizadas pela direção, na trajetória da mudança para a melhoria.

Na subcategoria do desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras foram identificados dois itens: as parcerias e protocolos, e o programa Erasmus+. Ao nível das *parcerias e protocolos*, são realçados pontos fortes em todos os AE. Assim, no AE **EC**, existiam numerosas parcerias (CM; juntas de freguesias; empresas; e, associações desportivas e recreativas); no AE **M1**, existiam projetos em parceria com entidades locais e uma estreita ligação com os pais e EE; no AE **M2**, estavam estabelecidos protocolos com múltiplas entidades (CM; institutos politécnicos; santa casa da misericórdia; unidade de saúde; e, a APACDM); no AE **M3**, existiam diversas parcerias com instituições/empresas e com a adesão a projetos nacionais e internacionais; o AE **M4** rentabilizava diversas parcerias e protocolos com instituições e serviços locais (câmara municipal e entidades públicas e privadas); no AE **P1**, existiam protocolos e parcerias com diferentes entidades e empresas e um projeto de férias divertidas; no RAE do AE **P2**, também é realçada a multiplicidade de projetos, parcerias e formas de colaboração (CM e empresas) e a participação no programa *Comenius*; no AE **P3**, verificava-se um amplo conjunto de parcerias com entidades públicas e privadas, autarquias, APEE e clubes desportivos.

Quanto ao *programa Erasmus+*, este item foi referido apenas no RAE do AE **EC**. É realçada a importância da formação em contexto de trabalho, em vários países europeus, dos alunos dos cursos profissionais e vocacionais do secundário que valorizavam estas ofertas formativas e a melhoria dos desempenhos destes alunos.

Ocorria também o acolhimento de alunos estrangeiros neste AE, o que valorizava a dimensão intercultural.

Na subcategoria da motivação das pessoas e gestão de conflitos, foram apresentados dois itens: a motivação das pessoas e o clima educativo. A *motivação das pessoas* foi mais realçada em três AE: no AE **EC**, as interações positivas, de entreajuda e o sentimento de segurança da comunidade educativa, que se repercutia no clima educativo; no AE **M1**, a diretora era apoiada por uma equipa motivada que conhecia as dimensões e os objetivos organizacionais; e, no AE **M3**, as visitas frequentes às várias escolas cimentava o espírito de agrupamento. No RAE do AE **M4**, apenas é referido o sentido de coesão institucional e no do AE **P3**, é referida a coesão e sentido de pertença. O *clima educativo* foi referido em cinco AE: no AE **EC**, são referidas as interações positivas e de entreajuda; no do AE **P1**, que este era aberto e dialogante e promovia uma relação de confiança entre todos; no AE **M4**, em que existia um trabalho articulado e colaborativo; no RAE do AE **M2**, é referido o trabalho colaborativo e as melhorias; e, no do AE **M3**, que apresentava uma cultura de agrupamento, embora com evidentes resistências.

Na subcategoria da mobilização dos recursos da comunidade, foram apresentados três itens: a abertura à comunidade, a mobilização dos recursos e os projetos com a comunidade. A maioria dos AE em estudo demonstravam a sua *abertura à comunidade*. As referências que constam nos relatórios da IGEC analisados são que: existia abertura à comunidade no AE **EC**; existiam protocolos com múltiplas entidades, no AE **M2**; a abertura, a disponibilidade e o empenho eram valorizados pela maioria dos elementos da comunidade educativa, no AE **M3**; existia abertura a entidades públicas e privadas locais, no AE **M4**; que existiam protocolos e parcerias com diferentes entidades e empresas, no AE **P1**; existia uma boa imagem do AE ao nível das parcerias, da inclusão e da oferta formativa, no AE **P2**; e que se verificavam parcerias com entidades públicas e privadas, e com a participação dos pais e EE, no AE **P3**. No caso do AE **M1**, não existiam ações promovidas pela totalidade da comunidade educativa.

A *mobilização dos recursos* disponíveis na comunidade, potenciadores da ação educativa são referidas nos RAE dos AE **EC**, **M2** e **P3**. A utilização dos espaços de forma equilibrada e adequada consta do RAE do AE **M1**, a distribuição equitativa dos equipamentos e recursos pelos estabelecimentos de ensino é referida no RAE do AE **P1** e a requalificação do parque escolar no RAE do AE **P2**. Nos RAE dos AE **M3** e **M4**, não

existem referências neste item. Quanto aos *projetos com a comunidade*, destacaram-se: no do AE **EC**, o seu projeto "vamos todos renovar a escola" (recuperação de espaços escolares) que contou com o apoio de parceiros locais, e a promoção das AEC que teve o apoio da federação das APEE do AE; no AE **P3**, foram identificadas atividades e ações (baile da pinha; noite de fadas; ciclo das famílias; o dia das famílias felizes); no do AE **M2**, é referida a dinamização de projetos e atividades locais da comunidade; no AE **M1**, existiam projetos em parceria com entidades locais da comunidade; no AE **M3**, eram implementados projetos e atividades nas escolas (publicação de histórias a três mãos); e, no RAE do AE **M4**, é referida apenas a existência de alguns, como o programa municipal de saúde escolar. No caso dos RAE dos AE **P1** e **P2**, nada foi referido a este respeito.

Gestão

Na categoria da gestão, foram consideradas cinco subcategorias de análise. A primeira subcategoria, critérios e práticas de organização e afetação de recursos integram dois itens: a distribuição do serviço do PD e do PND e a formação de equipas pedagógicas. A *distribuição do serviço do PD e do PND* verificou-se apenas em três AE: no AE **EC**, onde foi considerado o perfil e as preferências do PD e o perfil, as competências, a formação e os interesses do PND; no AE **P2**, ocorreu de acordo com o perfil, a experiência, a dinamização de projetos e DT, no caso do PD, e de acordo com as competências, a adequação para a função e as preferências para o PND; e, no AE **P3**, que se orientava pela continuidade pedagógica, a relação com a turma e a afetação a projetos, no PD, e de acordo com as competências, a adequação à função e a mobilidade entre setores, no PND. Em quatro dos RAE de AE, foi referido que: a distribuição ocorria de acordo com as necessidades do funcionamento das escolas, da estabilidade dos trabalhadores e das características individuais, no AE **M1**; estava associado ao desempenho dos cargos e das funções pedagógicas do PD, no AE **M2**; tinha em consideração a experiência profissional e o perfil do PD e do PND, no AE **M3**; e, que era feita de acordo com as necessidades educativas e com o perfil dos trabalhadores, no AE **M4**. No RAE do AE **P1**, este tipo de informação não consta.

A *formação de equipas pedagógicas*, apenas foi referida em dois RAE de AE: no AE **EC**, na lecionação das ofertas formativas específicas; e, no AE **P2**, na continuidade dessas equipas pedagógicas. Não ocorre qualquer menção neste item nos RAE dos AE **M1**, **M2**, **M3**, **M4**, **P1** e **P3**.

Na subcategoria dos critérios de constituição dos grupos e das turmas, foram apresentados dois itens: os critérios de formação de turmas e horários, e o trabalho colaborativo e a integração de crianças e alunos. Os *critérios de formação de turmas e horários* foram referidos em seis RAE dos AE, tendo em consideração: a continuidade pedagógica e o acompanhamento dos alunos, no AE **EC**; a permanência nas escolas e o trabalho nas estruturas de coordenação, no AE **M1**; a natureza pedagógica e a definição do perfil dos DT, no AE **M3**; o plano de estudos e o desenvolvimento do currículo, no AE **M4**; a equidade e a justiça, no AE **P1**; e a natureza pedagógica, no AE **P3**. Nos AE **M2** e **P2**, esta informação não foi referida nos respetivos RAE. Quanto ao *trabalho colaborativo e a integração de crianças e alunos*, foi referida em dois AE: no AE **EC**, em que a continuidade pedagógica era favorável ao trabalho colaborativo; e, no AE **M2**, destacou-se a articulação entre as atividades letivas e o complemento curricular. Informação deste teor não constou dos RAE dos AE **M1**, **M3**, **M4**, **P1**, **P2** e **P3**.

Na subcategoria da avaliação do desempenho e gestão das competências dos trabalhadores foram considerados dois itens: as competências do PD e as competências do PND. Nos RAE, verifica-se uma sobreposição/duplicação da informação constante na subcategoria anterior, uma vez que esta também é abordada na distribuição de serviço do PD e do PND. Relativamente às *competências do PD*, a abordagem geral é idêntica, embora com algumas diferenças: no AE **EC**, é referido o perfil, as competências, a formação, os interesses e as preferências; no AE **M3**, a continuidade pedagógica; no AE **P2**, a afetação a projetos, às funções e à capacidade relacional; e, no AE **P3**, a natureza pedagógica. Nos RAE dos AE **M1**, **M2**, **M3**, **M4**, **P1** não existem referências e estas competências. Quanto às *competências do PND,* é referido que: no AE **EC**, se contemplava o perfil, as competências, a formação, os interesses e as preferências do PND; no AE **M2**, que a gestão dos assistentes técnicos e dos assistentes operacionais era articulada entre a direção e os respetivos responsáveis; no AE **M3**, destacava-se a rotatividade de funções; no AE **P2**, era tida em conta a adequação à função, as preferências e a rotatividade; e, no AE **P3**, eram consideradas as competências profissionais, a adequação às funções e a mobilidade entre setores. Não existem referência deste tipo nos RAE dos AE **M1**, **M4** e **P1**.

Na subcategoria da promoção e desenvolvimento profissional, foram apresentados três itens: a formação contínua, as áreas prioritárias de formação do PD e do PND, e os temas de formação em falta. Consta, nos RAE analisados, que existia uma

articulação da *formação contínua*, com o respetivo centro de formação nos AE **EC**, **M2**, **M3**, **M4** e **P3**. A realização da formação era valorizada, no AE **EC**; eram auscultados o PD e o PND, no AE **P2**; essa auscultação dos trabalhadores, bem como a replicação dos conhecimentos ocorria, no AE **M3**; os planos de formação abrangiam áreas de melhoria, no AE **M4**; as necessidades de formação eram consideradas, no AE **M2;** e o AE **P1** recorria a uma microrrede de escolas TEIP. No caso do AE **M1**, ocorria o levantamento das necessidades, mas não era visível um plano claro. Também o AE **P3** tinha o seu plano anual de formação com várias parcerias, mas que não respondia às carências elencadas. Relativamente às *áreas prioritárias de formação do PD e do PND*, constata-se que em três AE foram indicadas áreas prioritárias tanto para o PD como para o PND: no AE **EC** (PD- 5; PND-3); no AE **M3** (PD- 2; PND-3); no AE **M1** (PD- 2; PND-2). Em quatro AE foram apenas apresentadas as áreas prioritárias para o PD: no AE **P2** (7); no AE **M2** (3); no AE **P1** (3); e, no AE **P3** (3). Apenas no RAE do AE **M4**, não houve referência às áreas prioritárias de formação, nem para o PD nem para o PND. Nos *temas de formação em falta*, apenas foram referidos no RAE do AE **EC**, tendo sido apontadas como prioridades na diversificação das metodologias de ensino e a diferenciação pedagógica. Nos restantes RAE (AE **M1**, **M2**, **M3**, **M4**, **P1**, **P2** e **P3)**, não se verificou esta informação.

Na subcategoria da eficácia dos circuitos de informação e comunicação interna e externa, apenas foi considerado um item o da *comunicação interna e externa*. Os circuitos de comunicação interna e externa foram apontados como geralmente eficazes nos AE **EC**, **M1** e **P2**. Em seis AE, foram destacdas as páginas da internet dos seus AE e o seu correio eletrónico: nos AE **EC**, **M1**, **M2**, **M4**, **P1** e **P3**. Foram ainda realçadas a afixação de informação em espaços próprios, nos AE **EC** e **M2**; a utilização da plataforma *moodle,* nos AE **M4** e **P2**; a página do AE **M3** e o correio eletrónico do AE **P2**. A utilização de aplicações de gestão escolar são referidas nos RAE dos AE **EC**, **M3**, **P1** e **P2**. Foi realçada a utilização das redes sociais no do AE **EC**; a caderneta do aluno e o telefone, no AE **M1**; o *Office* 365, no AE **P1**; o livro de ponto digital e uma *newsletter,* no AE **P2;** e, ainda, um *blogue*, o boletim escolar TEIP e o dossiê/caderneta digital do AE **P3**.

Autoavaliação e Melhoria

Na categoria da autoavaliação e melhoria foram consideradas cinco subcategorias de análise. A primeira subcategoria é a da coerência entre a autoavaliação e a ação para a melhoria que integram dois itens: as ações de melhoria e a auscultação

dos alunos. As *ações de melhoria* foram referidas em sete RAE e serão apresentados pelo seu "destaque": no AE **P2**, é salientado o seu observatório de qualidade, uma vez que recolhia dados que permitiam uma autorregulação e a sua melhoria; no AE **M4**, eram produzidos planos de ação que permitiam uma sistemática e aprofundada análise; no AE **P3**, existiam práticas de autorregulação e melhoria; no AE **EC**, existia a intenção de concertar ações de melhoria não apenas ao nível informal e pontual; no AE **P1**, as ações de melhoria realizadas ainda não permitiam inferir conclusões; no AE **M3**, não existiu um relatório intermédio (modelo CAF) para a implementação de ações de melhoria; e, no RAE do AE **M1**, consta que não estava garantida a existência de um procedimento global e sistemático de autoavaliação na construção de planos de melhoria. Por último, no RAE do AE **M2**, não foi feita referência a ações de melhoria. Quanto à *auscultação dos alunos*, apenas foi abordada em dois dos RAE: no do AE **EC**, onde é referido que esta auscultação ainda não era suficientemente integrada; e, no do AE **P3**, onde se refere a aplicação de inquéritos de satisfação à comunidade educativa, mas não especifica se os alunos também participavam. Não foi focado este tema nos RAE dos AE **M1**, **M2**, **M3**, **M4**, **P1** e **P2**.

Na subcategoria da utilização dos resultados da avaliação externa na elaboração de planos de melhoria, foram considerados três itens: o processo de autoavaliação, as práticas de autoavaliação efetivas e o reflexo da avaliação externa no processo de autoavaliação. Em dois RAE, o *processo de autoavaliação*, seguiu o modelo de organização dos domínios da avaliação externa: no do AE **EC**, refere-se a existência de um modelo com três equipas (resultados escolares e indisciplina - 2013/2014; serviço educativo, liderança e gestão - 2014/2015; análise e reflexão dos dados do AE – 2015-2016); e, no do AE **P3**, que a equipa de autoavaliação tinha elaborado orientações e instrumentos nos domínios dos resultados escolares, da prestação do serviço educativo e da liderança e autoavaliação. Em cinco relatórios, a abordagem foi a seguinte: no AE **M3**, o plano de melhoria previa os objetivos, a sequencialidade vertical e horizontal e o reforço das lideranças intermédias e de melhoria; o AE **M2** apresentava um modelo integrado no programa TEIP com relatórios semestrais; no AE **P1**, o seu gabinete de estudos de monitorização e avaliação (GEMA) elaborava relatórios; no AE **P2**, a autoavaliação tinha sido um processo desenvolvido pelos diferentes profissionais; e, no AE **M4**, consta que estavam reunidas as condições para que o processo de autoavaliação se consolidasse. No RAE do AE **M1**, não existe qualquer referência deste teor.

As *práticas de autoavaliação efetivas* ocorreram: no AE **M4**, devido a práticas consistentes de autoavaliação no âmbito dos resultados académicos e do PAA; no AE **M2**, existia um relatório de análise dos resultados escolares e o balanço dos casos de abandono escolar; no AE **EC**, consta que as práticas de autoavaliação deveriam ser consolidadas; no AE **P2**, ocorriam reflexões sistemáticas e propostas de melhoria; e, no AE **P3**, essas práticas resultavam de várias fontes de informação. Não houve referência a este item nos RAE dos AE **M1**, **M3** e **P1**. Quanto ao *reflexo da avaliação externa no processo de autoavaliação*, apenas foi referido em quatro AE: no AE **EC**, onde os RAE anteriores foram relevantes na elaboração do PE; no AE **M3**, este processo dava consistência à corrente avaliação externa; o AE **M4** teve em consideração as recomendações dos relatórios do 1º ciclo de avaliação externa; e o AE **P3** deu seguimento, após a avaliação externa de 2010, às suas práticas de autorregulação e melhoria. Em dois RAE, é referido que a avaliação externa: permitiu no AE **M1**, uma atuação nas práticas da avaliação interna; e que foi superado o ponto fraco do AE **P2**, relativo à inexistência de um processo de autoavaliação. Nos AE **M2** e **P1**, este item não consta dos seus RAE.

Na subcategoria do envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação, foi considerado apenas um item, o da *participação da comunidade educativa* na autoavaliação, constando nos RAE que: no AE **M1**, existia uma equipa da comunidade educativa, que integrava docentes, não docentes, alunos e pais e EE; no AE **EC**, a auscultação dos elementos da comunidade escolar e os RAE contribuíram para a elaboração do PE; no AE **M3**, fazia-se a aplicação de questionários com a participação generalizada da comunidade; no AE **P3**, realizavam-se inquéritos de satisfação como barómetros de opinião; no AE **P1**, ocorria a aplicação de questionários de satisfação aos elementos da comunidade escolar; no AE **M2**, eram aplicados questionários de satisfação sobre os resultados académicos; e consta, no RAE do AE **M4,** que o AE não envolvia de forma sistemática a comunidade educativa. No RAE do AE **P2**, não consta este tipo de informação.

Na subcategoria da continuidade e abrangência da autoavaliação, foram considerados dois itens: o processo de autoavaliação e a reflexão sobre os dados. O *processo de autoavaliação*, salientado nos era, foi apresentado de duas formas distintas: um que refere um processo mais consistente (em três AE), no AE **EC**, com um processo de autoavaliação composto por três equipas; no AE **M1**, onde existia uma prática consistente e regular de monitorização; e, no AE **M2**, onde a autoavaliação identificava

os seus pontos fracos; por outro lado, cinco AE tinham um processo de autoavaliação que se encontrava em desenvolvimento; no AE **M3**, existia o desafio para o desenvolvimento do processo de autoavaliação; no AE **M4**, ocorria a planificação do dispositivo da avaliação interna; no AE **P1**, realizavam-se relatórios do GEMA; no AE **P2**, já existiam indicadores de desempenho, mas ainda sem generalização; e, no AE **P3**, o processo de autoavaliação indiciava estar no bom caminho e era abrangente, participado, sistemático e consistente.

No que respeita à *reflexão sobre os dados da autoavaliação*, os AE também são divididos em dois grupos, um mais consistente que integra quatro AE: o AE **EC**, que realizava a análise dos resultados escolares e da indisciplina, da prestação do serviço educativo, liderança e gestão e o da reflexão sobre os dados do AE; o AE **M1** fazia a análise dos resultados escolares e do comportamento e disciplina; no AE **P2**, a elaboração de planos de ação permitiam a monitorização e a avaliação final; e, no AE **P3**, que realizava relatórios de autoavaliação nos domínios da prestação do serviço educativo, da liderança e da autoavaliação. Os outros quatro AE estavam em desenvolvimento: o AE **M2**, identificava os pontos fortes e as ações de melhoria, mas faltava-lhe a articulação entre todos os processos; no AE **M3**, perspetivava-se um desenvolvimento mais sustentado da autoavaliação; no AE **M4**, consta que estavam reunidas as condições para que o processo de autoavaliação se consolidasse; e, no AE **P1**, o RAE refere que as ações para superar as dificuldades ainda não eram evidentes. Considerando estes dois itens, pode verificar-se que os AE **EC** e **M1**, estavam a desenvolver processos de autoavaliação e de reflexão sobre os dados e que os AE **M3**, **M4** e **P1**, ainda estavam em desenvolvimento

Na subcategoria do impacto da autoavaliação no planeamento, na organização e nas práticas profissionais, foi considerado apenas o item, do *projeto de autoavaliação*. Ao nível do impacto do projeto de autoavaliação, foram apontados nos RAE, seis áreas de melhoria nos AE: **EC**, **M2**, **M3**, **M4**, **P1** e **P3**. No caso do AE **M1**, a inspeção referiu que não foram inteiramente ultrapassados os seus pontos fracos apontados na avaliação externa anterior. Nos RAE, consta que: no AE **P2**, o observatório de qualidade conseguia promover ciclos de autoavaliação regulares; no AE **EC**, destacava-se o seu projeto de apoio à autoavaliação faseado coordenado por diferentes equipas; no AE **M3**, existia a perspetiva de um desenvolvimento sustentado de autoavaliação (modelo CAF); no AE **P1**, existia o GEMA e a sua equipa de monitorização da avaliação; no AE **M4**, o projeto

de apoio à autoavaliação ocorria em parceria com uma instituição do ensino superior e encontrava-se em consolidação quanto aos resultados académicos e ao PAA, mas deveria ser melhorado no pré-escolar; no AE **P3**, a equipa de autoavaliação tinha criado mapas para recolher dados sobre os resultados académicos, o absentismo e a indisciplina, mas que necessitavam de consolidação; no AE **M1**, ainda não estava garantida a existência de um procedimento global e sistemático de autoavaliação; e, no AE **M2**, ainda faltava uma articulação clara entre todos os processos.

7.2.3.3.3.5. – Liderança e Gestão – Pontos Fortes e Áreas de Melhoria

A análise documental do nosso segundo estudo empírico, no domínio da liderança e gestão (tabela 3). Nela constam as suas categorias, subcategorias, os pontos fortes e áreas de melhoria apresentados nos oito RAE da IGEC em estudo. Foram identificados dezoito pontos fortes (PF), quatro pontos fracos superados, um ponto fraco parcialmente superado, uma oportunidade aproveitada, dois pontos fracos não cabalmente superados, um ponto fraco com melhorias e dez áreas de melhoria (AM).

Na categoria da *liderança*, não foram apontados PF e AM em três subcategorias: na valorização das lideranças intermédias, na motivação das pessoas e gestão de conflitos, e na mobilização dos recursos da comunidade educativa. Na subcategoria da visão estratégica do diretor e o fomento do sentido de pertença, e identificação com a escola foram apontados seis PF (**M1**, **M2**, **M3**, **M4**, **P1** e **P3**), dois pontos fracos superados (**EC**) e uma AM (**M3**); na subcategoria do desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras foram identificados sete PF (**EC**, **M2**, **M3**, **M4**, **P1**, **P2** e **P3**) e três oportunidades aproveitadas (**EC**).

Quanto à categoria da *gestão*, apenas não existiram PF e AM na subcategoria dos critérios de constituição dos grupos e das turmas, de elaboração de horários e de distribuição de serviço. Na subcategoria dos critérios e práticas de organização e afetação dos recursos, houve apenas um PF (**M1**) apontado. Na subcategoria da avaliação do desempenho e gestão das competências dos trabalhadores, apenas foi indicado um PF (**M2**). Na subcategoria da promoção do desenvolvimento profissional verificou-se um PF (**P3**) e um ponto fraco superado (**EC**). Quanto à subcategoria da eficácia dos circuitos de informação e comunicação interna e externa foram apontadas um PF (**M4**) e um ponto fraco superado (**EC**).

Na categoria da *autoavaliação e melhoria*, apenas não foram identificados PF e AM na subcategoria do envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação. Na subcategoria da coerência entre a autoavaliação e a ação para a melhoria, foram apontados um PF (**P2**) e duas AM (**M1** e **M4**). Quanto à subcategoria da utilização dos resultados da avaliação externa na elaboração dos planos de melhoria, foram indicados um ponto fraco superado (**EC**), um ponto fraco não cabalmente superado (**EC**), e um ponto fraco com melhorias (**P3**). Na subcategoria da continuidade e abrangência da autoavaliação, foram identificados uma AM (**P1**) e um ponto fraco superado parcialmente (**P2**). Na subcategoria da eficácia do impacto da autoavaliação no planeamento, na organização e nas práticas profissionais, foram apontadas 6 AM (**EC**, **M2**, **M3**, **M4**, **P1** e **P3**) e um ponto fraco não inteiramente (**M1**).

Tabela 3 – Liderança e Gestão – pontos fortes e áreas de melhoria

ANÁLISE DOCUMENTAL				
Temas	**Categorias**	**Subcategorias**	**Comparação das Unidades de Registo - PONTOS FORTES:** **RAE - EC** (Estudo de Caso) **RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4** (Melhores nos Rankings) **RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3** (Piores nos Rankings)	**Comparação das Unidades de Registo - ÁREAS DE MELHORIA:** **RAE - EC** (Estudo de Caso) **RAE - M1; RAE - M2; RAE - M3; RAE - M4** (Melhores nos Rankings) **RAE - P1; RAE - P2; RAE - P3** (Piores nos Rankings)
LIDERANÇA E GESTÃO	**Liderança**	Visão Estratégica do Diretor **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Fomento do Sentido de Pertença e de Identificação com a Escola **(AE)** Capacidade de Planear e de Estabelecer Metas e Objetivos **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**RAE - M1: Ponto Forte** (liderança da diretora e equipa) **RAE - M2: Ponto Forte** (coerência dos documentos estruturais) **RAE - M3: Ponto Forte** (ação da diretora em áreas estratégicas) **RAE - M4: Ponto Forte** (liderança do diretor) **RAE - P1: Ponto Forte** (direção dialogante e promotora de uma relação de confiança entre todos) **RAE - P3: Ponto Forte** (prevenção e resolução dos casos de abandono escolar) **MELHORIAS - PONTOS FRACOS RECUPERADOS - CONSTRANGIMENTOS RESOLVIDOS - OPORTUNIDADES APROVEITADAS das AVALIAÇÕES EXTERNAS ANTERIORES:** **RAE - EC: Pontos Fracos superados** (ausência de definição de metas e indicadores de medida, que conduzam à identificação de estratégias para as atingir) e a (manutenção de documentos estruturantes desatualizados)	**RAE - M3: Área de Melhoria** (reforço da articulação entre os documentos estruturantes)
		Valorização das Lideranças Intermédias **(AE)** e **(LS)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**		
		Desenvolvimento de Projetos, Parcerias e Soluções Inovadoras **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**	**RAE - EC: Ponto Forte** (estabelecimento de parcerias e protocolos) **RAE - M2: Ponto Forte** (parceria e desenvolvimento de projetos) **RAE - M3: Ponto Forte** (envolvimento dos alunos em projetos nacionais e internacionais) **RAE - M4: Ponto Forte** (diversidade de parcerias e projetos) **RAE - P1: Ponto Forte** (parcerias estabelecidas com diversas entidades) **RAE - P2: Ponto Forte** (política de abertura à sociedade local) **RAE - P3: Ponto Forte** (consolidação de uma rede de parcerias) **MELHORIAS - PONTOS FRACOS RECUPERADOS - CONSTRANGIMENTOS RESOLVIDOS - OPORTUNIDADES APROVEITADAS das AVALIAÇÕES EXTERNAS ANTERIORES:** **RAE - EC: Oportunidades aproveitadas** (o estabelecimento de conexões com as diversas entidades externas (associações e coletividades) no sentido de favorecer o trabalho em rede), (o reforço das parcerias com a Autarquia, serviços locais e regionais e empresas da zona) e (a rentabilização da utilização dos recursos disponibilizados)	
		Motivação das Pessoas e Gestão de Conflitos **(AE)** Definição de Responsabilidades **(LS)** Motivar e Desenvolver Outros Funcionários **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**		
		Mobilização dos Recursos da Comunidade Educativa **(AE)** Alargamento das Fronteiras do Agrupamento de Escolas **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**		
	Gestão	Critérios e Práticas de Organização e Afetação dos Recursos **(AE)** Gestão Estratégica dos Recursos: Humanos; Materiais; Financeiros **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**RAE - M1: Ponto Forte** (gestão dos recursos humanos)	
		Critérios de Constituição dos Grupos e das Turmas, de Elaboração de Horários e de Distribuição de Serviço **(AE)** Inclusão **(LS)** Liderança para a Aprendizagem dos Alunos **(LS)**		
		Avaliação do Desempenho e Gestão das Competências dos Trabalhadores **(AE)** Competências de Coaching do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**RAE - M2: Ponto Forte** (captação de recursos e corresponsabilização das estruturas de gestão intermédia)	
		Promoção do Desenvolvimento Profissional **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Desenvolvimento Profissional/Plano de Formação **(LS)** Desenvolvimento de Outros Líderes **(LS)**	**RAE - P3: Ponto Forte** (intencionalidade na formação contínua dos docentes) **MELHORIAS - PONTOS FRACOS RECUPERADOS - CONSTRANGIMENTOS RESOLVIDOS - OPORTUNIDADES APROVEITADAS das AVALIAÇÕES EXTERNAS ANTERIORES:** **RAE - EC: Ponto Fraco superado** (inexistência de Plano de Formação como fator de desenvolvimento da organização escolar e dos seus profissionais)	
		Eficácia dos Circuitos de Informação e Comunicação Interna e Externa **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Comunicação e Habilidades Interpessoais **(LS)**	**RAE - M4: Ponto Forte** (eficácia dos circuitos de informação e comunicação) **MELHORIAS - PONTOS FRACOS RECUPERADOS - CONSTRANGIMENTOS RESOLVIDOS - OPORTUNIDADES APROVEITADAS das AVALIAÇÕES EXTERNAS ANTERIORES:** **RAE - EC: Ponto Fraco superado** (deficiente circulação da informação levando a um conhecimento reduzido das dinâmicas do Agrupamento por parte dos profissionais que nele trabalham e da comunidade educativa em geral evidenciando dificuldade na construção de uma efetiva cultura de Agrupamento)	
	Autoavaliação e Melhoria	Coerência entre a Autoavaliação e a Ação para a Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**RAE - P2: Ponto Forte** (observatório de qualidade)	**RAE - M1: Área de Melhoria** (alargamento do âmbito do processo de autoavaliação, que propicie a construção de planos de melhoria) **RAE - M4: Área de Melhoria** (auscultação e participação dos alunos)
		Utilização dos Resultados da Avaliação Externa na Elaboração dos Planos de Melhoria **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Identificar e Implementar Prioridades para a Melhoria da Escola **(LS)**	**MELHORIAS - PONTOS FRACOS RECUPERADOS - CONSTRANGIMENTOS RESOLVIDOS - OPORTUNIDADES APROVEITADAS das AVALIAÇÕES EXTERNAS ANTERIORES:** **RAE - EC: Pontos Fracos superado** (processo de autoavaliação muito incipiente enquanto **promotor de desenvolvi**mento numa perspetiva estratégica, focada e progressiva) e (processo de autoavaliação muito incipiente) e **não foi cabalmente superado** (nexistência de práticas de autoavaliação efetivas, indutoras de planos de melhoria de forma a assegurar um progresso sustentado) **RAE - P3: Ponto Fraco melhorias** (não integração de outros elementos da comunidade educativa, para além dos docentes, na equipa de autoavaliação)	
		Envolvimento e Participação da Comunidade Educativa na Autoavaliação **(AE)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)** Habilidade de Influência e Negociação **(LS)**		
		Continuidade e abrangência da Autoavaliação **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)**	**MELHORIAS - PONTOS FRACOS RECUPERADOS - CONSTRANGIMENTOS RESOLVIDOS - OPORTUNIDADES APROVEITADAS das AVALIAÇÕES EXTERNAS ANTERIORES:** **RAE - P2: Ponto Fraco superado parcialmente** (inexistência de um processo de autoavaliação que abranja as diversas área)	**RAE - P1: Área de Melhoria** (monitorização das medidas de promoção do sucesso escolar)
		Impacto da Autoavaliação no Planeamento, na Organização e nas Práticas Profissionais **(AE)** Qualidade dos Professores e Funcionários **(LS)** Capacidade de Pensamento Estratégico do Diretor **(LS)**		**RAE - EC: Área de Melhoria** (impacto das práticas de autoavaliação na autorregulação organizacional) **RAE - M2: Área de Melhoria** (consolidação da autoavaliação) **RAE - M3: Área de Melhoria** (aperfeiçoamento do projeto de autoavaliação) **RAE - M4: Área de Melhoria** (consolidação de um processo de autoavaliação) **RAE - P1: Área de Melhoria** (consolidação do processo de autoavaliação) **RAE - P3: Área de Melhoria** (consolidação do processo de autoavaliação) **LIGEIRAS MELHORIAS - PERMANÊNCIA dos PONTOS FRACOS - CONSTRANGIMENTOS - OPORTUNIDADES das AVALIAÇÕES EXTERNAS ANTERIORES:** **RAE - M1: Pontos Fracos não foram inteiramente ultrapassados** (apesar de o trabalho já realizado e de estar assegurado o princípio da representatividade na equipa de autoavaliação, não foram inteiramente ultrapassados os pontos fracos identificados no anterior ciclo de avaliação externa)

LEGENDA:
AE - EC: Região **Sul**; **9** escolas do pré-escolar ao secundário; **3091** alunos; **126** turmas; **242** professores; **81** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (**R**) - **Bom**; Prestação do Serviço Educativo (**PSE**) - **Bom**; Liderança e Gestão (**LG**) - **Bom**
AE - M1: Região **Norte**; **10** escolas do pré-escolar ao secundário; **3453** alunos; **150** turmas; **319** professores; **126** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (**R**) - **Muito Bom**; Prestação do Serviço Educativo (PSE) - **Muito Bom**; Liderança e Gestão (LG) - **Muito Bom**
AE - M2: Região **Centro**; **12** escolas do pré-escolar ao secundário; **2463** alunos; **111** turmas; **219** professores; **85** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (R) - **Bom**; Prestação do Serviço Educativo (PSE) - **Bom**; Lliderança e Gestão (LG) - **Bom TEIP**
AE - M3: Região **Sul**; **3** escolas do pré-escolar ao secundário; **2030** alunos; **81** turmas; **196** professores; **63** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (R) - **Bom**; Prestação do Serviço Educativo (PSE) - Bom; Liderança e Gestão (LG) - **Bom**
AE - M4: Região**Norte**; **4** escolas do pré-escolar ao secundário; **3186** alunos; **127** turmas; **276** professores; **82** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (R) - **Muito Bom**; Prestação do Serviço Educativo (PSE) - **Muito Bom**; Liderança e Gestão (LG) - **Muito Bom**
AE - P1: Região **Norte**; **12** escolas do pré-escolar ao secundário; **1321** alunos; **63** turmas; **136** professores; **96** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (R) - **Suficiente**; Prestação do Serviço Educativo (PSE) - **Suficiente**; Liderança e Gestão (LG) - **Bom TEIP**
AE - P2: Região **Sul**; **5** escolas do pré-escolar ao secundário; **2590** alunos; **126** turmas; **227** professores; **77** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (R) - **Bom**; Prestação do Serviço Educativo (PSE) - **Bom**; Liderança e Gestão (LG) - **Bom TEIP**
AE - P3: Região **Sul**; **5** escolas do pré-escolar ao 3º ciclo (básica); **1267** alunos; **61** turmas; **128** professores; **50** AT e AO, Avaliação Externa (2015/2016): Resultados (R) - Bom; Prestação do Serviço Educativo (PSE) - Bom; Liderança e Gestão (LG) - Bom **TEIP**

Fonte: Própria