Ministério da Educação

INSPECÇÃO-GERAL DA EDUCAÇÃO

AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS

Relatório

AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS BAIXA – CHIADO

LISBOA

Datas da visita: 23 a 25 de Janeiro de 2008

I – Introdução

A Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro, aprovou o sistema de avaliação dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, definindo orientações gerais para a auto-avaliação e para a avaliação externa. Por sua vez, o programa do XVII Governo Constitucional estabeleceu o lançamento de um "programa nacional de avaliação das escolas básicas e secundárias que considere as dimensões fundamentais do seu trabalho".

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

O presente relatório expressa os resultados da avaliação externa do Agrupamento Vertical de Escolas Baixa - Chiado realizada pela equipa de avaliação que visitou esta Unidade de Gestão entre 23 e 25 de Janeiro de 2008.

Os capítulos do relatório — caracterização da unidade de gestão, conclusões da avaliação por domínio, avaliação por factor e considerações finais — decorrem da análise dos documentos fundamentais da Unidade de Gestão, da sua apresentação e da realização de entrevistas em painel.

Espera-se que o processo de avaliação externa fomente a auto-avaliação e resulte numa oportunidade de melhoria para o Agrupamento, constituindo este relatório um instrumento de reflexão e de debate. De facto, ao identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como oportunidades e constrangimentos, a avaliação externa oferece elementos para a construção ou o aperfeiçoamento de planos de melhoria e de desenvolvimento de cada escola, em articulação com a administração educativa e com a comunidade em que se insere.

A equipa de avaliação externa congratula-se com a atitude de colaboração demonstrada pelas pessoas com quem interagiu na preparação e no decurso da avaliação.

O texto integral deste relatório, bem como um eventual contraditório apresentado pelo Agrupamento, será oportunamente disponibilizado no sítio *internet* da IGE (www.ige.min-edu.pt).

Escala de avaliação utilizada
Níveis de classificação dos cinco domínios na Unidade de Gestão

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

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

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

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

II – Caracterização do Agrupamento

O actual Agrupamento Vertical de Escolas Baixa-Chiado foi instituído no final do ano lectivo de 2005/2006. Da sua constituição inicial, em 2003/2004, faziam parte a EB23 Fernão Lopes (sede), as Escolas Básicas do 1.ºciclo S. José, Luísa Ducla Soares, Sé, n.º75, Padre Abel Varzim, Helena Vaz da Silva, Carmo e Gaivotas, e ainda os Jardins- de - Infância de S. José, Sagrado Coração de Jesus e S. Paulo. Para gerir a instalação deste Agrupamento foi então constituída uma Comissão Executiva Instaladora (2004/2005) e em 2005/2006 foi eleito um Conselho Executivo. No entanto, este processo foi interrompido no final desse ano lectivo, quando foi decidida a integração da Escola Secundária com 3.º ciclo Passos Manuel no Agrupamento, com a consequente fusão com a EB23 Fernão Lopes e a alteração da escola sede. Assim, em 27 de Julho de 2006 foi nomeada uma Comissão Provisória, que deu início a essa fusão e à elaboração do novo Regulamento Interno. Passaram assim a integrar o Agrupamento, além da Escola Secundária com 2.º e 3.º ciclo de Passos Manuel, as Escolas Básicas do 1.º ciclo S. José, Luísa Ducla Soares, Sé, n.º75, Padre Abel Varzim, Helena Vaz da Silva, e Gaivotas, e ainda os Jardins – de - Infância de S. José, Padre Abel Varzim, Sagrado Coração de Jesus e S. Paulo. O actual Conselho Executivo, constituído por um Presidente e quatro vice-presidentes, eleito já nos termos do novo Regulamento Interno, tomou posse apenas em Junho de 2007.

A sede do Agrupamento, Escola Secundária com 2.º e 3.º ciclos do ensino básico, ocupa o edifício, considerado património nacional, construído em 1911 para o funcionamento do Liceu Passos Manuel, até então designado de Lyceu Central e que funcionava desde o ano lectivo de 1838/1839.

O Agrupamento é constituído por oito edifícios escolares, a saber: além da escola sede, sete edifícios onde se encontram as escolas básicas do 1.º ciclo (EB1) e, em quatro deles, os jardins-de-infância (JI), que funcionam em regime normal com prolongamento de horário (Enriquecimento curricular nas EB1 e Apoio à família nas EB1 e JI). Situa-se em Lisboa, na zona central da cidade, e abrange 18 freguesias urbanas. É uma zona histórica, onde os contrastes e assimetrias de natureza socioeconómica e cultural são visíveis. As escolas do Agrupamento são frequentadas por uma percentagem significativa de alunos oriundos de famílias carenciadas e também por um elevado número de alunos, com línguas e culturas diversas, nomeadamente oriundos de países de língua oficial portuguesa e de países do leste europeu. Alguns alunos vivem em instituições de solidariedade social. Uma parte significativa dos encarregados de educação revela um nível socioeconómico e cultural considerado baixo (desempregados, trabalhadores com emprego precário, predominantemente comércio e serviços). Os Serviços de Acção Social Escolar apoiam 37% dos alunos.

O edifício da escola - sede apresenta sinais de grande degradação, mas vai ser objecto de obras de recuperação e modernização, por parte da tutela, pois foi incorporado nas 26 escolas que vão ser intervencionadas pela Empresa Parque Escolar (EPE) ainda neste ano civil. Exceptuando duas escolas de 1º Ciclo, a de S. José e a Luísa Ducla Soares, as restantes cinco escolas funcionam em edifícios com instalações desadequadas para a prática do ensino e que oferecem condições muito insatisfatórias de segurança e conforto.

O Agrupamento tem actualmente 1770 alunos distribuídos por 89 turmas/salas: 1029 alunos distribuídos por 49 turmas nos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico, curso de educação e formação, ensino secundário – cursos científico - humanísticos (Ciências e Tecnologia, Línguas e Humanidades, Artes Visuais), curso tecnológico (Marketing) e cursos profissionais (Artes do Espectáculo–Interpretação, Programação e Gestão de Sistemas Informáticos, Marketing, Relações Públicas e Comunicação) e curso extra-escolar; 741 alunos distribuídos por 40 turmas/salas na educação pré - escolar e no 1.º ciclo. O Agrupamento é ainda escola pólo para a realização das Provas de Língua Portuguesa (aquisição da nacionalidade) e Unidade de Aferição das Provas do Ensino Básico.

O Agrupamento tem 200 professores, dos quais 29% são titulares, 37% pertencem ao Quadro da Escola, 17% ao de Zona Pedagógica e 17% são contratados. Encontrando-se, principalmente, na faixa etária dos 40 aos mais de 60 anos de idade, a maioria dos professores está neste Agrupamento há mais de 10 anos, o que confere ao corpo docente estabilidade e experiência profissional.

O pessoal não docente, num total de 72 elementos dos quais 40% tem contrato a tempo certo, (o que levanta sempre problemas no final do ano lectivo), é insuficiente dada a tipologia dos edifícios escolares, a área geográfica que o Agrupamento abrange, o período de funcionamento (das 7:30h / 20:00h), o número de alunos e de professores. Quer a nível de pessoal docente quer de não docente, a assiduidade é elevada, havendo apenas casos específicos de absentismo, já sinalizados, por doença ou incapacidade.

III – Conclusões da avaliação por domínio

1. Resultados — Bom

Apesar de não existir ainda uma equipa de auto - avaliação que proceda a um estudo sistematizado e sustentado que inclua os resultados dos alunos, existem dados que permitem saber a evolução dos resultados académicos, em termos de progressão/conclusão, desde o ano lectivo 2004/2005, em todos os anos de escolaridade.
Verifica-se que a taxa de sucesso tem vindo a sofrer uma evolução positiva, no que respeita aos 1.º e 3.º Ciclos do Ensino Básico e ao Secundário. O abandono diminuiu drasticamente nos alunos do 1.º Ciclo, no 2.º Ciclo é residual e no 3.º Ciclo ainda atinge os 3%. Como resultado da reflexão efectuada pelo Agrupamento e para obviar o insucesso, as estratégias implementadas têm passado pelo recurso aos apoios educativos aos alunos, aos pares pedagógicos em Matemática, ao reforço da oferta de Escola na disciplina de Português, no 7.º ano, e da Matemática, no 8.º ano e à diversificação da oferta educativa. Na sua grande maioria, os alunos têm um comportamento disciplinado, conhecem e cumprem as regras de funcionamento do Agrupamento que lhes são transmitidas logo no início do ano lectivo e mantêm um bom relacionamento quer com os professores quer com o pessoal auxiliar e administrativo, o que cria um clima agradável e facilitador das aprendizagens. O Agrupamento estimula o espírito de solidariedade e de responsabilidade e valoriza o sucesso dos seus alunos.
Os órgãos de gestão do Agrupamento mostram-se muito atentos às características do contexto social, económico e cultural e têm desenvolvido uma resposta activa através de ofertas formativas diversificadas, nomeadamente, com a criação dos Cursos de Educação e Formação e dos Cursos Profissionais.

2. Prestação do serviço educativo — Bom

No âmbito dos processos de articulação e sequencialidade, o Agrupamento promove, além das reuniões por Departamento e grupo/disciplina, reuniões entre os professores dos 1.º e 2.º Ciclos e são designados um professor representante do 1º Ciclo e um educador do Ensino Pré -Escolar para todos os Departamentos Curriculares que estabelecem a ligação com os restantes professores/educadores no Conselho de Docentes.
No Gabinete dos Serviços de Psicologia e Orientação ainda não existe psicóloga mas a Professora Conselheira de Orientação Vocacional faz a orientação escolar e vocacional a todos os alunos do 9º ano e faz a reorientação aos alunos do 10.º ano que o solicitem.
Os critérios de avaliação são aprovados em Conselho Pedagógico, mas não está ainda sistematizada a prática de calibrar os testes e as classificações, excepto na disciplina de Matemática que desenvolve o Plano de Acção para a Matemática.
As dimensões sociais, culturais e artísticas têm grande expressão neste Agrupamento devido à zona da cidade em que se insere. Tendo em conta o enquadramento geográfico, a dispersão das unidades de gestão e o tecido social da sua comunidade educativa, este Agrupamento investe na inclusão e nos apoios aos alunos através de uma oferta educativa diversificada.

3. Organização e gestão escolar — Muito Bom

Com a constituição do Agrupamento Vertical Baixa–Chiado os anteriores Projectos Educativos perderam a sua actualidade e adequação à nova realidade, pelo que foi necessária a elaboração de um novo Projecto Educativo cujo processo ainda decorre. Foram já definidas linhas orientadoras e escolhidas áreas prioritárias de intervenção: pedagógica, social, administrativa e financeira, que foram divulgadas a toda a comunidade educativa. O Conselho Executivo conhece bem as competências pessoais e profissionais do pessoal docente e não docente e tem-nas em conta na sua gestão. Existem critérios definidos para a distribuição do serviço docente tais como a continuidade pedagógica dos professores e directores de turma e a adequação do perfil do professor à turma. Na distribuição de serviço e horários escolares foi tida em conta a possibilidade de, semanalmente, todos os docentes se poderem reunir.
A equidade e justiça são uma prioridade deste Agrupamento que desenvolve uma política de inclusão e de integração de todos os alunos.
O Agrupamento tem uma política de captação de receitas próprias, cujo montante quase iguala o do Orçamento atribuído ao Agrupamento, procurando assegurar a colaboração da comunidade envolvente de forma a mobilizar recursos. Os pais e encarregados de educação participam nas escolas do agrupamento através das suas várias associações, sendo de salientar a efectiva participação do Núcleo dos Antigos Alunos do Liceu Passos Manuel (ALPA).

4. Liderança **Muito Bom**

O Conselho Executivo demonstra grande capacidade na mobilização de todos os elementos da comunidade escolar e na dinamização de todas as estruturas do Agrupamento, responsabilizando-as pelas suas decisões. Sendo muito discreta, a liderança deste Conselho Executivo consegue, no entanto, ser uma liderança efectiva e presente em todas as unidades de gestão. O Conselho Executivo, contempla as "presidências abertas", deslocando-se temporariamente para as diferentes escolas do Agrupamento, para acompanhar mais de perto as actividades e personalizar a gestão, junto da comunidade educativa.
Os Órgãos de Gestão mostram conhecer muito bem as suas áreas de acção e possuir competências para as exercer e é manifesto o empenho e a motivação postos em todo o trabalho desenvolvido durante todo este processo de construção do Agrupamento.
A participação de todos é valorizada e criaram-se condições que permitem que todos os elementos da comunidade escolar se possam reunir semanalmente em articulações pedagógicas, horizontais e verticais.
A gestão demonstra grande preocupação na comunicação e na utilização das novas tecnologias e tem vindo a instalar equipamentos em todas as escolas, de forma a estabelecer redes mais eficazes em resposta às necessidades detectadas.

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

Com menos de um ano em exercício, o Agrupamento ainda não pôde desenvolver uma auto-avaliação formal nem foi designada uma equipa para esse fim. Há mecanismos já bem implementados a nível de escola mas não é possível ainda a sua total coordenação enquanto Agrupamento o que só irá realizar-se após a criação dos restantes órgãos e instrumentos reguladores. O Agrupamento quer dar continuidade à imagem e ao prestígio que lhe advém da história da sua escola -sede que hoje se afirma como escola inclusiva.

IV – Avaliação por factor

1. Resultados

1.1 Sucesso académico

Apesar da recente constituição do Agrupamento e apesar de não existir ainda uma equipa de auto-avaliação que proceda a um estudo sistematizado e sustentado que inclua os resultados dos alunos, existem dados que permitem saber a evolução dos resultados académicos, em termos de progressão/conclusão, desde o ano lectivo 2004/2005, em todos os anos de escolaridade.
Em relação ao 1.º Ciclo do Ensino Básico verificou-se um aumento significativo do sucesso dos alunos no ano lectivo 2005/2006, que se manteve em 2006/2007 e se situou nos 100% de aproveitamento.
Os resultados dos alunos de 4.º ano nas provas de aferição, em 2006/2007, foram inferiores aos nacionais tanto na prova de Língua Portuguesa como na de Matemática (5,2 e 12,7 pontos percentuais, respectivamente).
No 2.º Ciclo, verifica-se um aumento do sucesso dos alunos no ano lectivo 2005/2006 e um ligeiro decréscimo no ano 2006/2007, sendo as taxas de transição de 85% e 80%, nos 5.º e 6.º anos, respectivamente. Nas provas de aferição verificou-se que os resultados obtidos quer na Língua Portuguesa quer na Matemática se situam abaixo dos nacionais (6,5 e 15,5 pontos percentuais, respectivamente).
No 3.º Ciclo, verifica-se que o sucesso tem vindo a aumentar gradualmente nos dois últimos anos embora se registe uma inflação nas classificações internas. As taxas de transição/conclusão em 2006/2007 situam-se em 68% no 7.º ano, 82% no 8.º ano e 67% no 9.º ano. Em relação aos exames nacionais de 9º ano, verifica-se que, em Matemática, as médias de classificação interna, em 2006 e 2007, são superiores às médias do exame na Escola e estas, em 2006, são superiores aos valores nacionais e, em 2007, ligeiramente inferiores. Em Língua Portuguesa, as médias de classificação interna são superiores às de exame e aos valores nacionais, nos dois últimos anos.
No ensino secundário, o insucesso tem vindo a diminuir embora as taxas de sucesso estejam aquém do esperado. No 10.º ano, a taxa de transição situa-se nos 76% e no 11.º ano nos 64%. No 12.º ano, nos cursos científico-humanísticos, apenas concluíram 39% dos alunos e no curso tecnológico, 14%. No que respeita aos exames nacionais do 12.º ano, continua a verificar-se inflação na Classificação Interna de Frequência, que na disciplina de Português é sempre superior aos exames de Escola e estes aos exames nacionais, excepto em 2007, em que foi inferior (5 décimas). Na disciplina de Matemática, no ano de 2005 e 2006, a classificação interna é muito superior ao exame de escola e ao exame nacional. Em 2007 a classificação interna é inferior ao exame de escola e muito superior à média nacional.

O abandono diminuiu drasticamente nos alunos do 1.º Ciclo, no 2.º Ciclo é residual (0,8 %) e, no 3.º Ciclo, ainda atinge os 3%. A maior parte destes casos referem-se, essencialmente, a filhos de emigrantes que regressam aos seus países de origem sem informarem o Agrupamento, embora este faça todas as diligências para resolver as situações, contactando as famílias e a Comissão de Protecção de Crianças e Jovens.
A análise do sucesso dos alunos é feita com base na reflexão sobre os resultados académicos em todos os níveis de ensino, nos Conselhos de Turma, nos Departamentos, nos Conselhos de Docentes e no Conselho Pedagógico. Como resultado desta reflexão e para obviar o insucesso, as estratégias implementadas têm passado pelo recurso aos apoios educativos aos alunos com dificuldades de aprendizagem, pelos pares pedagógicos na disciplina de Matemática, no âmbito do Plano de Acção de Matemática (implementado em todos os anos do ensino básico), pelo reforço da oferta de Escola na disciplina de Português, no 7.º ano, e da Matemática, no 8.º ano e pela diversificação da oferta educativa.
Em cada escola de 1.º ciclo, no final do ano lectivo, é elaborado um relatório que contém uma análise dos resultados das provas de aferição, um estudo reflexivo sobre esses resultados, comparando-os com os do Agrupamento e com os nacionais, propondo estratégias de remediação. Este relatório é remetido ao Conselho Pedagógico.
Das reflexões efectuadas conclui-se que, apesar do trabalho já desenvolvido, ainda não existe um progresso sustentado não podendo deixar de referir-se que, desde 2003/2004, ainda não foi dada oportunidade a este Agrupamento para estabilizar e para poder definir metas e estabelecer procedimentos e instrumentos de análise que permitam caracterizar qualitativamente e quantitativamente os níveis de sucesso.

1.2 Participação e desenvolvimento cívico

Dos documentos de planeamento elaborados pelo Agrupamento constam, como valores fundamentais e estruturantes, a inclusão, a equidade, a participação, a colaboração, a cooperação, a solidariedade, a exigência e o rigor. À educação para a cidadania é dada bastante relevância sendo, por isso, trabalhada, por pares pedagógicos, na Área de Projecto e na Formação Cívica do ensino básico, sob a coordenação do docente responsável pelas áreas curriculares não disciplinares.
O Agrupamento abrange uma grande área geográfica da cidade de Lisboa, nomeadamente, a sua parte central e histórica onde reside uma população envelhecida, com alguns núcleos familiares monoparentais e/ou disfuncionais e onde uma parte dos alunos vive com os avós ou em instituições sociais. Este enquadramento social exige uma especial atenção aos problemas comportamentais, de atitude e de cidadania dos alunos, pelo que o Conselho Executivo se tem revelado muito atento aos problemas de inclusão e integração. Como forma de motivação para a intervenção dos alunos nas decisões que lhes dizem respeito e ainda para incentivar à convivência democrática e participativa, o Conselho Executivo atribuiu, este ano lectivo, a todas as turmas (do 2.º ciclo ao secundário) um tempo lectivo semanal, exclusivamente dedicado à realização de Assembleias de Turma, coordenadas pelo Director de Turma.
Tornou-se evidente que os alunos se identificam com o Agrupamento, do qual afirmaram gostar sobretudo pelo ambiente que nele se vive e pela relação com os professores e os auxiliares de acção educativa. O Agrupamento consulta os alunos sobre assuntos que lhes dizem directamente respeito, nomeadamente sobre as condições da escola - sede.
Existem actividades que promovem a auto-estima e favorecem a identificação com a escola, nomeadamente as actividades do Desporto Escolar e ainda a prática do andebol dinamizada pelo Núcleo de Antigos Alunos do Liceu Passos Manuel.
O Agrupamento estimula o espírito de solidariedade e de responsabilidade e valoriza o sucesso dos seus alunos, atribuindo prémios, por exemplo, nas Olimpíadas de Matemática e nos campeonatos de xadrez. No dia da escola -sede, 9 de Janeiro, é atribuído um prémio pela Fundação Passos Canavarro, ao aluno de 12.º ano que se tenha distinguido pelas suas classificações e pela sua postura cívica.

1.3 Comportamento e disciplina

Na sua grande maioria, os alunos têm um comportamento disciplinado, conhecem e cumprem as regras de funcionamento do Agrupamento que lhes são transmitidas, logo no início do ano lectivo, e mantêm um bom relacionamento quer com os professores quer com o pessoal auxiliar e administrativo, o que cria um clima agradável e facilitador das aprendizagens. Na escola - sede, existe, implicitamente, um código de conduta que vai integrando os alunos desde que entram no 2.º Ciclo, pois o Agrupamento assumiu como missão, a abertura da escola a todos e a toda a comunidade, aceitando os alunos tal como são e tentando possibilitar-lhes tudo o que for possível, enquanto permanecem na escola. Registam-se alguns casos de indisciplina que ocorrem ou na escola

-sede, geralmente com alunos do 2.º Ciclo, ou nas escolas de 1.º Ciclo, em que os alunos não dispõem de espaços próprios para recreio e têm que passar os intervalos em espaços fechados, como, por exemplo, em caves apenas com bandeiras de ventilação ou em antigas cozinhas.
No sentido de integrar os alunos com atitudes desviantes, foi criado o projecto Medidas Educativas cujo objectivo não é punir mas regular comportamentos
Apesar do Agrupamento não considerar estes casos alarmantes, a Assembleia de Escola está a preparar uma base de dados com a sua identificação e a situação escolar e familiar dos alunos envolvidos, para melhor se estudar e prevenir a ocorrência destas situações. O Agrupamento actua com uma orientação preventiva e pedagógica, socorrendo-se dos encarregados de educação ou dos responsáveis das instituições sociais que os alunos frequentam, na tentativa de conhecer a origem de tais comportamentos e atitudes. Quando ocorrem, os encarregados de educação são imediatamente informados e, caso a situação não seja resolvida, são chamados ao Conselho Executivo do Agrupamento.
Os direitos e deveres dos alunos estão compilados num documento que é trabalhado nas aulas de Formação Cívica, no início do ano lectivo, e que é assinado tanto pelo director de turma como pelos alunos. Durante o ano, os problemas de comportamentos e atitudes e os temas ligados à cidadania são também tratados nas áreas curriculares não disciplinares de Formação Cívica e Área de Projecto.

1.4 Valorização e impacto das aprendizagens

O impacto das aprendizagens não é considerado muito significativo, em todos os níveis de ensino, quer pelos alunos, quer pelos respectivos encarregados de educação, tendo em conta o meio socioeconómico e cultural em que se integra este Agrupamento. As expectativas, relativamente ao futuro académico, não são muito altas nem por parte dos alunos nem dos encarregados de educação e divergem dentro do Agrupamento, havendo alunos que já possuem, como objectivo, após o 3.º Ciclo, o prosseguimento de estudos, passando para o ensino superior, e outros que querem ingressar rapidamente na vida activa.
Os órgãos de gestão do Agrupamento mostram-se muito atentos às características do contexto social, económico e cultural e têm desenvolvido uma resposta activa através de ofertas formativas, nomeadamente, com a criação dos cursos de educação e formação e dos cursos profissionais.
Apesar dos condicionalismos desta comunidade escolar, continua a existir, por parte do corpo docente, empenho em trabalhar para a excelência com e para os alunos que têm na escola, contribuindo para lhes aumentar as expectativas em relação ao futuro. O impacto das aprendizagens escolares, na comunidade local, tem sido muito positivo, pois o mercado de trabalho em que têm sido inseridos, como estagiários, tem dado boas referências, ao ponto de, neste momento, serem as empresas locais que já os solicitam ao Agrupamento.

2. Prestação do serviço educativo

2.1 Articulação e sequencialidade

Os órgãos de gestão e as estruturas intermédias do Agrupamento são unânimes em considerar que existe cooperação e articulação entre todos os intervenientes no processo de ensino-aprendizagem, tal como está consagrado nas linhas orientadoras, prioridades e estratégias que foram definidas, enquanto não existe, formalmente, um Projecto Educativo, que, no entanto, está já a ser elaborado. No âmbito dos processos de articulação e sequencialidade, o Agrupamento promove, além das reuniões por Departamento e grupo/disciplina, reuniões entre os professores dos 1.º e 2.º Ciclos, nas quais se discute a gestão de programas e se definem pré-requisitos. Ainda, no sentido de promover a referida articulação, os professores das turmas de 4.º ano fazem visitas à escola - sede e os do 2.º ciclo, na Área de Projecto, entrevistam os alunos do 4.º ano.
Para a constituição das turmas de 5.º ano, é solicitada informação aos professores sobre os alunos que transitam do 4.º ano. Todos os alunos do 5.º, 7.º e 10.º anos, bem como os que entram de novo no Agrupamento, são submetidos a um teste diagnóstico, no início do ano lectivo, em todas as disciplinas.
Para todos os Departamentos Curriculares foi designado um professor representante do 1.º Ciclo e um educador do Pré -Escolar que, depois, estabelecem a articulação com os restantes professores/educadores no Conselho de Docentes. No 1.º Ciclo, não existe a figura do assessor mas a do dinamizador que reúne com os docentes por ano de escolaridade em reuniões convocadas pela Coordenadora de Ciclo que tem assento no Conselho Pedagógico.
Cada Departamento tem um assessor por grupo/disciplina que, mensalmente, reúne com os professores do ano para elaboração de planificação de conteúdos e discussão de problemas. O Coordenador do Departamento reúne depois, também mensalmente, com os assessores e, finalmente, uma vez por mês, faz a reunião plenária do Departamento. Os Coordenadores de Departamentos reúnem, sempre, com o Conselho Executivo, antes da

realização do Conselho Pedagógico para seleccionarem os temas a debater e coordenarem as relações interdepartamentais.
É o Departamento de Línguas (Português) que apresenta, até ao momento, uma maior taxa de sucesso nos resultados académicos e que o Agrupamento atribui à forma como tem sido feita a distribuição do serviço docente, nomeadamente, nos anos de exame. O Departamento de Ciências Experimentais está a desenvolver um grande esforço na área da experimentação com o desdobramento das turmas nas disciplinas de Ciências da Natureza/Biologia /Físico-Química.
A Professora Conselheira de Orientação Vocacional faz orientação escolar e vocacional a todos os alunos do 9.º ano, encaminhando-os para o Secundário, para os Cursos de Educação e Formação ou para os Cursos Profissionais e faz a reorientação aos alunos do 10.º ano que o solicitem. Promove, ainda, reuniões de esclarecimento sobre os exames e o prosseguimento de estudos, aos encarregados de educação do 9.º ano.

2.2 Acompanhamento da prática lectiva em sala de aula

O planeamento curricular é efectuado nas reuniões com os assessores e/ou com os dinamizadores, por ano/ disciplina em termos de médio e longo prazo mas depois, cada docente elabora a sua própria planificação de curto prazo. Em cada uma destas reuniões, é feito o balanço dos conteúdos leccionados até ao momento, no sentido de se proceder a eventuais ajustamentos. No 1.º Ciclo, essa informação é analisada em Conselho de Ano por discussão directa entre os docentes e, nos 2.º, 3.º Ciclos e Secundário, é analisada nas reuniões plenárias de Departamento Curricular. Estes procedimentos visam acompanhar a gestão dos programas das disciplinas e do currículo global e supervisionar a prática lectiva dos professores, uma vez que não está instituído o acompanhamento e supervisão interna com entrada na sala de aula. O ponto de partida para a articulação entre os docentes de uma mesma turma é feito nas reuniões de Conselho de Turma ou, simplesmente, em encontros informais. Os critérios de avaliação são aprovados em Conselho Pedagógico. Não está ainda sistematizada a prática de calibrar os testes e as classificações, excepto na disciplina de Matemática, no âmbito do Plano de Acção da Matemática.
A formação do pessoal docente decorre do levantamento das necessidades de formação efectuado pelos Departamentos, tendo em conta a análise dos problemas levantados e as dificuldades diagnosticadas. Este levantamento permitiu a concretização da formação em várias temáticas, realizada em conjunto com o Centro de Formação Calvet de Magalhães. Destas formações, que continuam a decorrer no presente ano lectivo e que fazem parte do Plano de Formação do Agrupamento, salienta-se a do Projecto " Parcerias Locais de Intervenção pelo Sucesso Educativo"(PLISE), que pretende a formação dos docentes ao nível das práticas na sala de aula e que abrangeu docentes da educação pré-escolar, 1.º e 2.º Ciclos e ainda alguns docentes do 3.º Ciclo, cujo encargo foi suportado pelo Agrupamento, com a participação da comunidade local. Também, e como consequência da análise dos resultados das provas de aferição do 4.º ano que mostraram que a expressão escrita ficava muito aquém dos resultados nacionais, resultou a implementação de uma acção de formação em Língua Portuguesa.

2.3 Diferenciação e apoios

O Gabinete dos Serviços de Psicologia e Orientação, neste momento, ainda não tem psicóloga e é apenas constituído por uma Professora Conselheira de Orientação Vocacional, com quem trabalham 4 docentes do Ensino Especial e 4 docentes responsáveis pelo apoio socioeducativo ao 1.º Ciclo. Também prestam apoio aos alunos, quatro psicólogas da autarquia, após a realização de protocolos com algumas Juntas de Freguesia.
Tendo em conta o enquadramento geográfico, a dispersão das unidades de gestão e o tecido social da sua comunidade educativa, este Agrupamento investe nos apoios educativos aos alunos e na diversificação da oferta curricular.
Todos os novos alunos são rapidamente integrados na comunidade escolar e os alunos oriundos de outros países e culturas são abrangidos por medidas de inclusão, entre as quais, a leccionação de Português para estrangeiros.
No Agrupamento, existem 40 alunos sinalizados com Necessidades Educativas Especiais a quem os docentes do Ensino Especial dão apoio directo, dentro e fora da sala de aula, elaboram os Planos de Ensino Individual e fazem adequação do currículo. Os alunos que não chegam já sinalizados do 1.º Ciclo, são indicados pelo Director de Turma à Professora Conselheira e equipa do Ensino Especial que os observa e comunica, ao Director de Turma, as medidas a implementar.
Em relação às dificuldades de aprendizagens de carácter pontual, há alunos, apenas do 1.º Ciclo, que beneficiam de apoio socioeducativo, em sala de aula, e/ou apoio ao estudo, que lhes é prestado, por professores do apoio socioeducativo (e também pelos professores do Ensino Especial e a Professora Conselheira), durante 45 minutos, marcados no horário, de acordo com as necessidades diagnosticadas, e que termina com a superação da

dificuldade. Este apoio ao estudo foi implementado, já no decorrer deste ano lectivo, pelo que ainda não se conhece o seu grau de eficácia.

2.4 Abrangência do currículo e valorização dos saberes e da aprendizagem

O Agrupamento, para além de dar cumprimento ao estabelecido nas orientações curriculares e no currículo nacional para os níveis de ensino que lecciona e de que decorrem os Projectos Curriculares de Grupo/Turma, proporciona ainda, atendendo às características do contexto, uma oferta educativa diferenciada, nomeadamente um Curso de Educação e Formação (Assistente Técnico Comercial tipo II-nível2), cursos de Educação Extra-Escolar e Cursos Profissionais (Artes do Espectáculo-Interpretação, Informática, Comunicação e Marketing). Com estes projectos alternativos, o Agrupamento procura combater o insucesso e o abandono de alguns alunos, proporcionando-lhe um percurso escolar diferente do normalmente instituído e respondendo, de uma forma realista, tanto aos interesses dos alunos, como dos seus Encarregados de Educação. Oferece, ainda, para o 1.º Ciclo, actividades de enriquecimento curricular promovidas pela Câmara Municipal de Lisboa que contratou empresas especialmente vocacionadas para essas actividades.
As Bibliotecas Escolares/Centros de Recursos Educativos, nas escolas do 1.º ciclo, são muito rudimentares, tanto em termos de recursos como de dinamização, apesar de haver vontade e sensibilidade para ampliar o trabalho neste domínio. Paralelamente, no 1º Ciclo, o apetrechamento em termos de material laboratorial é manifestamente insuficiente neste nível de ensino, o que faz com que o recurso à experimentação seja reduzido. A Biblioteca/Centro de Recursos da escola - sede, que data de 1911, encontra -se devidamente equipada.
Nos 2.º, 3.º Ciclos e Secundário, embora os recursos materiais e físicos disponíveis, em termos laboratoriais, se encontrem desadequados, o ensino experimental das ciências e os saberes práticos têm expressão e inserem-se numa perspectiva de fomento de uma atitude positiva face ao método científico. Todas as turmas de Ciências/ Físico-Química/Biologia foram desdobradas, para maior e melhor acesso e uso de métodos científicos e experimentais.
As dimensões sociais, culturais e artísticas têm grande expressão neste Agrupamento, devido à zona da cidade que ele abrange. Localizado perto de teatros e museus nacionais, os docentes levam os alunos a contactar com o objecto artístico em si, pelo que são organizadas visitas de estudo regulares ao Museu Nacional de Arte Antiga, Museu do Chiado, Museu Gulbenkian, Centro Cultural de Belém, Teatro de São Carlos, Conservatório Nacional e Cinemateca Portuguesa. Com algumas destas instituições existem protocolos que permitem, por exemplo, a exposição de uma obra dos alunos no Centro Cultural de Belém ou a realização de um filme a apresentar em Paris, com a colaboração da Cinemateca Francesa. Têm ainda relações com as Associações Culturais da zona como a Associação "Zé dos Bois" e o Teatro Joane e são convidados para assistirem a concertos no Conservatório Nacional, dados por jovens da sua idade, e a aulas de dança criativa, pela Escola de Dança.
Uma das áreas de opção dos alunos, no 7.º ano, é " Expressões Artísticas" e o Curso Profissional de Teatro já está no 2.º ano de funcionamento. Na escola – sede, são dinamizados vários projectos e clubes, nos quais se desenvolvem actividades ligadas ao Desporto Escolar, a saber: voleibol, futsal, basquete, salto em altura, corta-mato, entre outras. O Agrupamento valoriza os saberes e a aprendizagem contínua dos seus alunos através do estímulo dado nas aulas pelo reforço positivo, das várias exposições literárias e artísticas dos alunos, dos concursos de textos, dos prémios em Xadrez e nas Olimpíadas de Matemática e da atribuição do Prémio da Fundação Passos Canavarro.

3. Organização e gestão escolar

3.1 Concepção, planeamento e desenvolvimento da actividade

Após a fusão da Escola Secundária Passos Manuel com a Escola Básica 2,3 Fernão Lopes e a sua posterior integração no Agrupamento Baixa-Chiado, constatou-se que os anteriores Projectos Educativos tinham perdido a sua actualidade e adequação à nova realidade, pelo que foi desencadeado o processo de elaboração de um novo Projecto Educativo que ainda decorre. Apesar da inexistência formal deste documento, foram definidas linhas orientadoras e escolhidas áreas prioritárias de intervenção (pedagógica, social, administrativa e financeira) e estratégias que foram divulgadas a toda a comunidade educativa.
É política do Agrupamento que todas as acções programadas no âmbito do Plano Anual de Actividades e dos Projectos Curriculares de Turma tenham, na sua génese, um factor de resposta à linhas orientadoras definidas e envolvam os alunos e restantes elementos da comunidade escolar, bem como pais e encarregados de educação.
Na Área de Projecto, leccionada por pares pedagógicos, é dada relevância ao tema transversal "Educação para a Cidadania." O Estudo Acompanhado está orientado para o Plano de Acção da Matemática nos 5.º, 6.º e 9.º anos e,

nos 5.º e 6.º anos, para o Programa de Enriquecimento Instrumental, no âmbito do Projecto PLISE, sob a coordenação do docente responsável pelas áreas curriculares não disciplinares. Também, no 7.º ano, nesta área, os alunos praticam a modalidade de Xadrez.

3.2 Gestão dos recursos humanos

Apesar da integração da EB2,3 Fernão Lopes, das EB1 e dos JI, a escola - sede conseguiu que a fusão se efectuasse sem atritos ou conflitos. O Agrupamento Baixa-Chiado consegue ser um agrupamento homogéneo, na sua enorme extensão e diversidade, e já tem uma cultura própria, pois todos se consideram elementos do Agrupamento.
O Conselho Executivo conhece bem as competências pessoais e profissionais do pessoal docente e não docente e tem-nas em conta, na sua gestão. Existem critérios definidos para a distribuição do serviço docente tais como a continuidade pedagógica dos professores e directores de turma e a adequação do perfil do professor à turma. Na distribuição de serviço e horários escolares, foi considerada a possibilidade de, semanalmente, todos os docentes, independentemente do nível de ensino e estabelecimento onde leccionem, se poderem reunir em simultâneo na escola - sede.
Na disciplina de Matemática, as aulas são leccionadas por pares pedagógicos numa tentativa de combater o insucesso. A mesma estratégia de par pedagógico é usada nas aulas de substituição. Nos 2.º e 3.º Ciclos e Secundário, para colmatar as situações resultantes da falta da assiduidade dos docentes, que não é significativa, houve a preocupação de distribuir horas suficientes da componente não lectiva dos professores para OPTE (Ocupação Plena dos Tempos Escolares), evitando assim a falta de enquadramento pedagógico dos alunos. Contudo, quando a OPTE não consegue dar resposta a todos os alunos, estes, enquadrados por pessoal não docente, são encaminhados para o Centro de Recursos e Biblioteca. No 1.º ciclo, a ocupação escolar dos alunos, em caso de falta do professor titular da turma, resolve-se recorrendo à distribuição desses alunos pelos outros professores do mesmo estabelecimento. No caso das escolas com três ou menos turmas, as faltas dos professores são colmatadas pela deslocação de um professor de apoio socioeducativo, para assegurar a substituição do professor em falta. Esta substituição também é feita sempre que, num mesmo estabelecimento, estejam em falta, simultaneamente, mais do que um professor.
No arranque do ano lectivo, o Conselho Executivo promove reuniões quer com o pessoal docente quer com o pessoal não docente. A integração dos novos docentes está a cargo dos Coordenadores de Departamento a quem cabe prestar todo o apoio necessário e acompanhar, posteriormente, o trabalho realizado. Para facilitar a integração dos novos docentes e promover a divulgação de informações entre todos, foi disponibilizado aos professores um *CD-ROM* com documentação de referência. A integração do pessoal não docente está a cargo do Chefe dos Serviços de Administração Escolar e da Coordenadora do Pessoal Auxiliar de Acção Educativa. Existe preocupação, por parte da gestão do Agrupamento, em colmatar eventuais dificuldades detectadas e melhorar o desempenho de todos, tendo para isso organizado acções de formação para o pessoal não docente, dinamizadas por formadores internos e externos, tais como "A função do auxiliar de acção educativa na escola", "Aplicação informática "Contab" e "Plano de Prevenção e Emergência para os estabelecimentos de ensino", entre outras.

3.3 Gestão dos recursos materiais e financeiros

Os estabelecimentos de ensino que compõem o Agrupamento apresentam muita diversidade na adequação dos seus espaços. No que se refere à escola - sede e apesar dos investimentos já efectuados pelo próprio Agrupamento (edifício centenário, nunca contemplado com obras de fundo), são visíveis os sinais de degradação e a desadequação às novas realidades, nomeadamente nos laboratórios, nos balneários, no refeitório e no bufete. Com a recente incorporação dos alunos do 2.º Ciclo e consequente sobrelotação da escola e, apesar de terem sido adoptadas medidas de recurso, tais como divisão em duas de algumas salas de aula, continua a verificar-se falta de espaços, nomeadamente, para sala de convívio de alunos, salas para trabalho com pequenos grupos de alunos, sala da associação de pais e gabinetes de trabalho.
Os edifícios escolares do 1.º Ciclo do Ensino Básico e do Pré-Escolar apresentam problemas, nomeadamente de instalações, uma vez que, na sua maioria, são edifícios de habitação, adaptados. A maior parte dos edifícios apresenta graves problemas ao nível da segurança e da qualidade, o que compromete a sua utilização pela comunidade escolar.
Apesar da sobrelotação, na escola - sede, a gestão tem conseguido maximizar os espaços disponíveis, ainda que, por vezes, estes não sejam os mais adequados. Existem espaços para a prática de Educação Física e para as actividades de formação artística.
O Agrupamento tem uma política de captação de receitas próprias, cujo montante quase iguala o do Orçamento atribuído ao Agrupamento. Procurou assegurar a colaboração da comunidade envolvente de forma a mobilizar

recursos e assim, mediante um protocolo com as Juntas de Freguesia das Mercês, St.ª Catarina e S. Paulo, aluga o Parque de Estacionamento da Escola, no período nocturno, procede ao empréstimo das instalações e/ou mobiliário para filmes publicitários e estabelece parcerias com as Juntas de Freguesia e com outras entidades da comunidade local, para angariação de fundos. Todas as aquisições de equipamentos informáticos (hardware e software) e outros necessários à modernização do Agrupamento, assim como o investimento na formação dos docentes no projecto "PLISE ", têm sido suportados com verbas provenientes das receitas próprias.

3.4 Participação dos pais e outros elementos da comunidade educativa

Os pais e encarregados de educação participam através das várias associações, dos representantes nos órgãos e em reuniões específicas convocadas para o efeito. Também tem efectiva participação o Núcleo dos Antigos Alunos do Liceu Passos Manuel (ALPA), fundado em 1964, com o objectivo de contribuir para o prestígio do "Liceu" e estabelecer a ligação entre todos os antigos alunos. O ALPA destaca-se pelas actividades desportivas, em particular no andebol, que tem sido o desporto tradicional, nos últimos 45 anos. Além do desporto federado, desenvolve actividades amadoras desportivas e faz animação pré-desportiva com os alunos do 1.º ciclo do Agrupamento.
Nos dois últimos anos, o Conselho Executivo acompanhou as reuniões de pais e encarregados de educação no início do ano lectivo, em todos os estabelecimentos de ensino. Os índices de participação dos pais e encarregados de educação são muito diversos, verificando-se um maior envolvimento nos ciclos iniciais e reduzindo-se a sua participação, progressivamente, à medida que os seus educandos vão adquirindo autonomia. Em muitos casos, mantém-se, apenas, uma participação pontual no sentido de colaborarem com os Directores de Turma, na resolução de problemas específicos dos seus educandos.

3.5 Equidade e justiça

A equidade e justiça são uma prioridade deste Agrupamento que desenvolve uma politica de inclusão e de integração de todos os alunos, pois, devido aos inúmeros problemas que apresentam e que decorrem dos contextos socioeconómicos e culturais de onde provêm, a gestão e restantes órgãos do Agrupamento consideram que, não tendo estes alunos apoios exteriores, é na escola que eles têm de fazer a sua aprendizagem sociocultural. É bastante evidente que são os alunos, individual e colectivamente, o centro da atenção e preocupação, não só da gestão, mas também de todos os actores intervenientes no processo educativo. A finalidade dessa acção educativa traduz-se na missão do Agrupamento que define, como prioridade, proporcionar a cada um dos seus alunos oportunidades para uma eficaz integração social na comunidade.
Neste Agrupamento, além da escola - sede, outras escolas integraram o projecto Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP), cujos programas de tutoria ajudavam muitos alunos em situação de dificuldades escolares ou outras. Estes programas deram a conhecer, às escolas, realidades sociais muito diversas e a forma como lidar com elas pelo que, ainda hoje, se fazem sentir os seus efeitos.

4. Liderança

4.1 Visão e estratégia

O Agrupamento definiu objectivos bem delineados e hierarquizados, elegendo como áreas prioritárias, a área pedagógica, a social, a administrativa e financeira. A pedagógica está centrada na construção de uma comunidade que se caracterize pela comunicação e cooperação articuladas, de forma a permitir a inclusão de todos os alunos e o desenvolvimento das suas aprendizagens. A social pretende a interacção com a comunidade através de parcerias e apoios variados. A administrativa e financeira é direccionada para os projectos pedagógicos a desenvolver em todos os níveis de ensino.
O Conselho Executivo demonstra grande capacidade na mobilização de todos os elementos da comunidade escolar e na dinamização de todas as estruturas do Agrupamento, responsabilizando-as pelas suas decisões. Sendo muito discreta, a liderança deste Conselho Executivo é efectiva. No planeamento das suas actividades contempla as "presidências abertas", deslocando-se, temporariamente, para as diferentes escolas do Agrupamento, acompanhando, assim, mais de perto, as actividades e personalizando a gestão, junto da comunidade escolar.

4.2 Motivação e empenho

Os órgãos de gestão mostram conhecer muito bem as suas áreas de acção e possuir competências para as exercer. É manifesto o empenho e a motivação postos em todo o trabalho desenvolvido, durante todo este processo de construção do Agrupamento. É evidente, a existência de grande articulação entre os órgãos de gestão e entre estes e as estruturas intermédias, de modo a todos contribuírem para a missão definida: proporcionar a cada indivíduo, independentemente da condição socioeconómica, cultural ou outra, oportunidades de acesso ao conhecimento e experiências de aprendizagem que lhe permita desenvolver competências necessárias à participação activa e responsável na comunidade de que é parte integrante. A comunicação entre as várias estruturas faz-se, não só pelas vias formais, mas também, pelo diálogo informal que é constante inter e intra-grupos, escolas e parceiros sociais.

4.3 Abertura à inovação

A gestão dedica grande atenção à comunicação e à utilização das novas tecnologias, tendo vindo a instalar equipamentos, em todas as escolas, de forma a estabelecer redes mais eficazes de resposta às necessidades encontradas. Encontram-se, em fase adiantada de implementação, o *site* do Agrupamento e a plataforma *moodle*. O Agrupamento investiu em equipamento informático de última geração para possibilitar aos alunos, sobretudo aos do Curso Profissional de Informática, as melhores condições de aprendizagem. A informação, dentro do Agrupamento, está já a ser disponibilizada por correio electrónico, pretendendo-se uma economia de recursos e celeridade na comunicação.

4.4 Parcerias, protocolos e projectos

O estabelecimento de parcerias, através de protocolos variados, com entidades da comunidade, procura suprir a falta de recursos que possam existir: na assistência à saúde, com a parceria estabelecida com o Centro de Saúde das Mercês; na colocação de alunos em estágios nas empresas locais, tais como a FNAC e a Sport Zone, entre outros; com as Freguesias, através da participação de quatro psicólogos e dois estagiários de Psicologia, dois sociólogos e quatro animadores socioculturais.
Para o desenvolvimento de projectos pedagógicos, o Agrupamento estabeleceu, ainda, parcerias com as mais diversas entidades, muitas das quais se situam na sua área, tais como o Gabinete do Bairro Alto e Madragoa, o Teatro Taborda, o Centro Cultural de Belém, a Escola de Dança, o Teatro Joanes, o Jardim Botânico, o Museu do Chiado, o Conservatório Nacional e a Associação "Zé dos Bois".
O Agrupamento aderiu também a projectos nacionais, tais como, o Plano de Acção para a Matemática, o Plano Nacional de Leitura, o PLISE, a Ciência Viva e o Desporto Escolar.

5. Capacidade de auto-regulação e melhoria do Agrupamento

5.1 Auto-avaliação

Com menos de um ano em exercício e em processo de elaboração do Projecto Educativo, o Agrupamento não pôde desenvolver uma auto-avaliação formal. No entanto, a escola - sede tinha já em funções um Observatório de Qualidade que elaborou relatórios de acompanhamento dos índices de sucesso e insucesso do desempenho dos alunos e fez uma monitorização da sua evolução, assim como dos problemas de âmbito comportamental e disciplinar que permitiram elaborar um diagnóstico e uma caracterização realista e definir as melhorias a promover. Este observatório auscultou, também, todos os elementos da comunidade educativa sobre a qualidade dos serviços prestados, em algumas áreas, trabalho esse que serviu para a implementação de medidas de correcção.

5.2 Sustentabilidade do progresso

Sem os instrumentos necessários de monitorização e avaliação que assegure uma progressão sustentada e, estando ainda no início do seu processo de auto-avaliação, o Agrupamento privilegia a reflexão de base nas várias estruturas, já em pleno funcionamento, como os Conselhos de Turma, de Ano e de Ciclo, de Departamento e grupos disciplinares, análises que são registadas mas que ainda não são sistematizadas, a nível de Conselho Pedagógico de Agrupamento. Os diversos actores sentem que há um processo em desenvolvimento, que assegura

a continuidade da imagem e prestígio que lhe advém da história da sua escola - sede que, hoje, se reafirma como escola inclusiva.

V – Considerações finais

Apresenta-se agora uma síntese dos atributos da Unidade de Gestão (pontos fortes e pontos fracos) e das condições de desenvolvimento da sua actividade (oportunidades e constrangimentos) que poderá orientar a sua estratégia de melhoria.
Neste âmbito, entende-se por ponto forte: *atributo da organização que ajuda a alcançar os seus objectivos*; ponto fraco: *atributo da organização que prejudica o cumprimento dos seus objectivos*; oportunidade: *condição externa à organização que poderá ajudar a alcançar os seus objectivos*; constrangimento: *condição externa à organização que poderá prejudicar o cumprimento dos seus objectivos*.
Todos os tópicos seguidamente identificados foram objecto de uma abordagem mais detalhada ao longo deste relatório.

Pontos fortes

- Liderança objectiva, bem definida que cultiva a descentralização de todas as estruturas internas do Agrupamento;
- Processo bem sucedido de fusão/construção do Agrupamento;
- Inserção no meio, bem articulada, prestigiadora e geradora de auto-estima em toda a comunidade;
- Atenção e empenho na aceitação e resolução de problemas de inclusão social;
- Clima de Agrupamento agradável, solidário e facilitador de aprendizagens;
- Empenho e dedicação de todo o pessoal docente e não docente;
- Existência de uma associação de antigos alunos com participação activa na vida da comunidade escolar;
- Esforço de preservação e de continuidade da imagem de qualidade e prestígio que caracterizou a Escola Secundária Passos Manuel.

Pontos fracos

- Elevado nível de insucesso no ensino secundário;
- Inexistência de uma equipa de avaliação interna e de um sistema claro e integrado de auto - regulação, que permita monitorizar e sustentar o progresso, de forma a melhorar os níveis de exigência e ir ao encontro dos objectivos do Agrupamento.

Oportunidade

- Requalificação da escola - sede de forma a garantir a qualidade do serviço educativo prestado.

Constrangimentos

- Degradação do edifício da escola – sede;
- Sobrelotação de espaços na escola – sede;
- Inadequação dos laboratórios, balneários, refeitório e bufete;
- Inexistência de espaço interior para o convívio dos alunos na escola - sede;
- Escolas do 1º ciclo e de Educação Pré -Escolar a funcionar em espaços desapropriados, sem recreios exteriores e que apresentam problemas de segurança;
- Insuficiência de funcionários auxiliares de acção educativa.