

# AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS

Relatório

Agrupamento de Escolas  
de Celeirós

BRAGA

2013  
2014

Área Territorial de Inspeção  
NORTE

## 1 – 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 autoavaliação e para a avaliação externa. Neste âmbito, foi desenvolvido, desde 2006, um programa nacional de avaliação dos jardins de infância e das escolas básicas e secundárias públicas, tendo-se cumprido o primeiro ciclo de avaliação em junho de 2011.

A então Inspeção-Geral da Educação foi incumbida de dar continuidade ao programa de avaliação externa das escolas, na sequência da proposta de modelo para um novo ciclo de avaliação externa, apresentada pelo Grupo de Trabalho ([Despacho n.º 4150/2011](#), de 4 de março). Assim, apoiando-se no modelo construído e na experimentação realizada em doze escolas e agrupamentos de escolas, a Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC) está a desenvolver esta atividade consignada como sua competência no [Decreto Regulamentar n.º 15/2012](#), de 27 de janeiro.

O presente relatório expressa os resultados da avaliação externa do [Agrupamento de Escolas de Celeirós – Braga](#), realizada pela equipa de avaliação, na sequência da visita efetuada entre [25 e 28 de novembro de 2013](#). As conclusões decorrem da análise dos documentos fundamentais do Agrupamento, em especial da sua autoavaliação, dos indicadores de sucesso académico dos alunos, das respostas aos questionários de satisfação da comunidade e da realização de entrevistas.

Espera-se que o processo de avaliação externa fomente e consolide a autoavaliação e resulte numa oportunidade de melhoria para o Agrupamento, constituindo este documento um instrumento de reflexão e de debate. De facto, ao identificar pontos fortes e áreas de melhoria, este relatório oferece elementos para a construção ou o aperfeiçoamento de planos de ação para a 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 visitou a escola-sede do Agrupamento, a Escola Básica de Escudeiros e a Escola Básica de Figueiredo.

A equipa regista a atitude de empenhamento e de mobilização do Agrupamento, bem como a colaboração demonstrada pelas pessoas com quem interagiu na preparação e no decurso da avaliação.

### ESCALA DE AVALIAÇÃO

#### Níveis de classificação dos três domínios

**EXCELENTE** – A ação da escola tem produzido um impacto consistente e muito acima dos valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. Os pontos fortes predominam na totalidade dos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais consolidadas, generalizadas e eficazes. A escola distingue-se pelas práticas exemplares em campos relevantes.

**MUITO BOM** – A ação da escola tem produzido um impacto consistente e acima dos valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. Os pontos fortes predominam na totalidade dos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais generalizadas e eficazes.

**BOM** – A ação da escola tem produzido um impacto em linha com os valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. A escola apresenta uma maioria de pontos fortes nos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais eficazes.

**SUFICIENTE** – A ação da escola tem produzido um impacto aquém dos valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. As ações de aperfeiçoamento são pouco consistentes ao longo do tempo e envolvem áreas limitadas da escola.

**INSUFICIENTE** – A ação da escola tem produzido um impacto muito aquém dos valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. Os pontos fracos sobrepõem-se aos pontos fortes na generalidade dos campos em análise. A escola não revela uma prática coerente, positiva e coesa.

O relatório do Agrupamento e o eventual contraditório apresentado(s) no âmbito da [Avaliação Externa das Escolas 2013-2014](#) serão disponibilizados na [página da IGEC](#).

## 2 – CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

O Agrupamento de Escolas de Celeirós, situado no sul do concelho de Braga, foi constituído em 2001, e, atualmente, integra oito estabelecimentos de educação e ensino: o Jardim-de-Infância de Lamas e as escolas básicas da Cruz, da Garapôa, de Escudeiros, de Figueiredo, de Guisande, de Oliveira S. Pedro e de Celeirós (escola-sede). Genericamente dispõe de boas condições de segurança, habitabilidade e conforto, mercê das obras levadas a cabo pelas juntas de freguesia, câmara municipal e direção.

A população escolar, em 2013-2014, é composta por 1132 crianças, alunos e formandos: 172 na educação pré-escolar (10 grupos), 365 no 1.º ciclo (26 turmas), 223 no 2.º ciclo (10 turmas), 354 no 3.º ciclo (16 turmas) e 18 no curso de educação formação de jovens, tipo 2, de Operador de Informática (uma turma). Cerca de 1% dos alunos não têm naturalidade portuguesa.

Quanto à ação social escolar, de acordo com os dados fornecidos pelo Agrupamento, verifica-se que 40,1% dos alunos do ensino básico não beneficiam de auxílios económicos. No que respeita às tecnologias de informação e comunicação, 38% dos alunos do ensino básico possuem computador e *internet* em casa. Os indicadores relativos à formação dos pais dos alunos permitem verificar que 3% têm uma formação superior e 17% secundária e superior. Quanto à ocupação profissional 9% dos pais dos alunos do ensino básico exercem atividades profissionais de nível superior e intermédio.

A educação e o ensino são assegurados por 102 docentes, dos quais 93% pertencem aos quadros. A experiência profissional é significativa, pois 96% lecionam há 10 ou mais anos. Atualmente, o pessoal não docente é composto por 41 elementos, dos quais, 32 são assistentes operacionais, oito assistentes técnicos e um chefe de administração escolar. Todos os trabalhadores têm contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado e 58% têm 10 ou mais anos de serviço.

Nos anos letivos de 2010-2011 e 2011-2012, anos para os quais existem referentes nacionais calculados, os valores das variáveis de contexto, quando comparados com agrupamentos/escolas com características similares, situam-se próximos dos valores medianos, nomeadamente as percentagens de alunos dos 4.º, 6.º e 9.º anos sem auxílios económicos no âmbito da ação social escolar e a idade média dos alunos dos 4.º, 6.º e 9.º anos, bem como a média do número de anos das habilitações dos pais. Por sua vez, acima destes valores, está a percentagem de professores do quadro dos 2.º e 3.º ciclos. Quando comparado com outros do mesmo grupo de referência, o Agrupamento apresenta, nos dois referidos anos letivos, variáveis de contexto bastante desfavoráveis.

## 3 – AVALIAÇÃO POR DOMÍNIO

Considerando os campos de análise dos três domínios do quadro de referência da avaliação externa e tendo por base as entrevistas e a análise documental e estatística realizada, a equipa de avaliação formula as seguintes apreciações:

### 3.1 – RESULTADOS

#### *RESULTADOS ACADÉMICOS*

Na educação pré-escolar é realizada, trimestralmente, a avaliação das aprendizagens efetuadas pelas crianças em cada área de conteúdo, com implicação no trabalho desenvolvido em cada grupo e na definição de estratégias. Esta avaliação é registada em ficha concebida para o efeito e divulgada aos pais e encarregados de educação.

Analisando os resultados académicos dos alunos nos anos letivos 2010-2011 e 2011-2012 e comparando-os com os obtidos nas escolas do mesmo grupo de referência e de contexto análogo, verifica-se que as taxas de conclusão dos 4.º, 6.º e 9.º anos estão acima dos valores esperados, com exceção da taxa de conclusão do 6.º ano em 2011-2012, que está em linha com este valor.

No ano letivo 2011-2012, a percentagem de resultados positivos nas provas de aferição/finais dos 4.º e 6.º anos, em Língua Portuguesa e Matemática, está acima dos valores esperados. Por sua vez, a percentagem de classificações positivas nas provas finais do 3.º ciclo, em Língua Portuguesa e em Matemática, está aquém destes valores. Quando comparados os resultados dos alunos, em 2011-2012, com os obtidos nas escolas/agrupamentos do mesmo grupo de referência, verifica-se que as taxas de conclusão do 6.º ano estão próximas da mediana e acima as dos 4.º e 9.º anos. Em 2011-2012, a percentagem de classificações positivas nas provas de Língua Portuguesa no 4.º ano e de Língua Portuguesa e Matemática no 6.º ano está acima da mediana, superando, assim, as registadas em 2010-2011. Em 2011-2012, a percentagem de classificações positivas, nas provas finais do 9.º ano, em Língua Portuguesa e Matemática, está aquém da mediana, tendo-se registado alguma melhoria em Matemática.

O Agrupamento, apresentando variáveis de contexto desfavoráveis, regista resultados dos alunos, em 2011-2012, que se situam, globalmente, em linha com os valores esperados, mostrando progresso nos 1.º e 2.º ciclos e possibilidade de melhoria no 3.º ciclo.

Os órgãos de direção, administração e gestão, bem como as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, refletem sobre os resultados internos e externos dos alunos. Este procedimento tem permitido identificar alguns fatores explicativos do sucesso e insucesso e sustentar o desenvolvimento de estratégias de consolidação. Porém, em Matemática e em Português, particularmente, no 3.º ciclo, as diversas estratégias desenvolvidas ainda não se têm revelado eficazes.

Relativamente ao abandono e desistência escolares, destaca-se o facto de serem inexistentes.

### *RESULTADOS SOCIAIS*

Os alunos conhecem o regulamento interno e consideram que o clima educativo é bom. Porém, constata-se que tem aumentado o número de incidentes perturbadores e de ruído na sala de aula, situação que tem merecido reflexão e a implementação de medidas de prevenção e ação concertada: encaminhamento para o Gabinete de Intervenção ao Aluno e/ou para apoio psicológico dos casos considerados mais problemáticos e criação de Plano de Ação para a Indisciplina, entre outras. Não obstante, ficou evidente que a adoção de um código de conduta ajustado a cada turma, com a colaboração dos alunos, ainda não é assumido por todos os docentes.

O desenvolvimento cívico das crianças e alunos é fomentado, nomeadamente através do incentivo da sua participação em concursos, campeonatos, projetos (p. ex., Eco-Escolas; Promoção e Educação para a Saúde; Desporto Escolar), Clubes (p. ex., *Música, Xadrez, Matemática*) e em campanhas de solidariedade (p. ex., Banco Alimentar).

A auscultação dos alunos sobre aspetos relacionados com a vida escolar é promovida nas aulas de educação para a cidadania, nos conselhos de turma intercalares e nas reuniões periódicas de delegados com a direção. A participação dos delegados de turma nas reuniões dos conselhos de turma e a existência de uma associação de estudantes têm contribuído para desenvolver nos alunos a intervenção cívica e a corresponsabilização nas atividades.

O prosseguimento de estudos após a conclusão do 9.º ano é incentivado, sendo que a maioria dos alunos tem-no concretizado através da frequência do ensino secundário.

### RECONHECIMENTO DA COMUNIDADE

Pela análise das respostas aos questionários aplicados aos encarregados de educação, alunos e profissionais, no âmbito da presente avaliação externa, verifica-se um elevado grau de satisfação da comunidade educativa com o funcionamento do Agrupamento. Genericamente, os alunos destacam o conhecimento das regras e dos critérios de avaliação, a identificação com a escola, a segurança e as amizades criadas, havendo alguma discordância quanto ao almoço servido na escola-sede e ao uso regular do computador em sala de aula. Os encarregados de educação manifestam uma concordância muito elevada em todos os aspetos, sobretudo com a disponibilidade dos diretores de turma, embora ligeiramente menos no que se refere aos almoços servidos. Os trabalhadores, docentes e não docentes relevam, como aspetos mais positivos, a direção, a abertura ao exterior e o funcionamento dos serviços administrativos, deixando transparecer alguma discordância em relação ao comportamento dos alunos.

Numa perspetiva de reconhecimento do mérito e de incentivo à aprendizagem, o Agrupamento promove algumas ações de valorização do sucesso académico e social dos alunos, como a instituição de prémios de mérito e excelência e a *Abertura Solene* do ano escolar, que têm contribuído para criar expectativas positivas junto dos alunos, das famílias e dos profissionais no que diz respeito ao serviço educativo prestado à comunidade. As exposições, as festas, as comemorações e outros eventos divulgam e valorizam, junto da comunidade educativa, os produtos dos trabalhos dos alunos. Os grupos de teatro, dança urbana e música, entre outros, participam em eventos locais, de âmbito municipal e nacional. No âmbito desportivo, há atividades de referência com um reconhecimento consolidado.

A abertura à comunidade envolvente é bastante significativa e resulta do empenhamento de alunos, professores, pais e direção em inúmeras atividades e projetos (p. ex.: *Festa do Encarregado de Educação, Dia da Freguesia, Feira de S. Martinho, Sextas com Sabor, Prémios de Mérito e Excelência, Escola de Pais*). O envolvimento com as instituições locais na concretização de projetos pedagógicos e de âmbito social contribui ativamente para a valorização e a promoção da imagem do Agrupamento junto da comunidade.

A ação do Agrupamento tem produzido um impacto em linha com os valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. O Agrupamento apresenta uma maioria de pontos fortes nos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais eficazes. Tais fundamentos justificam a atribuição da classificação de **BOM** no domínio **Resultados**.

## 3.2 – PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

### PLANEAMENTO E ARTICULAÇÃO

Os documentos da ação educativa explicitam, de forma clara, os princípios, os valores e as estratégias que o Agrupamento se propõe alcançar. Estes são operacionalizados pelo plano de atividades e pelos documentos de planificação do processo de ensino e de aprendizagem. A gestão do currículo é organizada pelas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, designadamente pelos departamentos curriculares e conselhos de docentes e de turmas, que asseguram igualmente a articulação entre os docentes que lecionam os mesmos anos e níveis de escolaridade. As planificações de médio e longo prazo são elaboradas pelos conselhos de ano, no 1.º ciclo, e pelos grupos de docentes que lecionam os mesmo níveis, na educação pré-escolar e nos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico.

Os planos de grupo e de turma fazem uma caracterização detalhada das crianças e alunos e incluem informação diagnóstica, essencial ao prosseguimento de uma ação orientada para as dificuldades e

necessidades educativas dos alunos, no seu percurso escolar, explicitando as prioridades e as estratégias de diferenciação pedagógica, que se revelam mais adequadas a cada caso.

O Agrupamento cria condições para que seja assegurada a sequencialidade das aprendizagens e a articulação curricular vertical e horizontal. Contudo, a realização de atividades transversais no domínio do Português e da Matemática ainda se revelem insuficientes para debelar os níveis de insucesso alcançados nestas disciplinas, principalmente no 3.º ciclo do ensino básico. O combate ao insucesso e a identificação das suas causas nas disciplinas onde ele tem sido mais persistente exigem um reforço da articulação vertical e horizontal. As transições de ciclo são preparadas nas reuniões interciclos de docentes, onde a informação acerca do percurso escolar dos alunos é veiculada, desde a educação pré-escolar até ao ensino básico, possibilitando um acompanhamento continuado dos discentes.

A articulação curricular interdepartamental, sendo um processo em constante construção, é mais evidente nas dinâmicas de alguns departamentos curriculares e/ou grupos de recrutamento, designadamente com a implementação dos novos programas de Matemática e Português do ensino básico. Manifesta-se ainda na planificação dos conteúdos curriculares que são desenvolvidos através de temáticas e projetos inscritos nos planos e programas próprios dos grupos e turmas, com particular ênfase, na promoção da transversalidade da Língua Portuguesa, envolvendo os docentes dos grupos de recrutamento, no desenvolvimento de competências essenciais da língua.

É incentivado o trabalho colaborativo entre os docentes, designadamente na planificação das atividades letivas, na análise dos resultados escolares, na identificação das dificuldades de aprendizagem dos alunos e na dinamização de alguns projetos e atividades do plano anual. Há, no entanto, espaço de melhoria no que concerne à partilha de práticas científico-pedagógicas e à generalização e partilha de recursos didáticos e de instrumentos de avaliação.

A contextualização do currículo e a abertura ao meio consubstanciam-se, fundamentalmente, no desenvolvimento de temas integradores e de uma diversidade de atividades do plano anual, mobilizadoras da comunidade educativa, desenvolvidas no âmbito de projetos como o plano nacional de leitura, o programa de promoção da saúde, o desporto escolar e os projetos da área do ambiente. Algumas destas ações contribuem para projetar o Agrupamento na comunidade local e são reconhecidas como potenciadoras do desenvolvimento integral dos alunos.

A coerência entre o ensino e a avaliação é garantida através da articulação entre as diferentes modalidades de avaliação e pela definição de critérios gerais e específicos, que são divulgados aos alunos e encarregados de educação, no início do ano letivo. Embora existam orientações detalhadas na sua aplicação, a adoção de pesos e de ponderação iguais, na avaliação dos alunos, a atribuir nos diferentes anos e ciclos do ensino básico merecem uma reflexão alargada a todos os órgãos e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, no sentido de promover um maior equilíbrio entre a avaliação interna e a externa.

### *PRÁTICAS DE ENSINO*

A abordagem do currículo enquadra-se numa perspetiva interdisciplinar, de concertação de estratégias e assente no trabalho colaborativo entre os docentes, com particular destaque para a ação dos diretores de turma. Essa perspetiva evidencia-se mais no desenvolvimento de projetos e atividades que promovem e reforçam as competências trabalhadas na sala de aula, designadamente as que são desenvolvidas pelos docentes na biblioteca escolar, no âmbito dos clubes e as que envolvem as tecnologias de informação e comunicação. Na educação pré-escolar e no 1.º ciclo do ensino básico, a adequação do planeamento às necessidades das crianças e dos alunos, a diversificação de experiências formativas e as atividades de enriquecimento do currículo têm tido um efeito positivo no sucesso educativo. Nos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico, o desempenho dos alunos e as suas dificuldades de aprendizagem são colmatadas com o recurso à diferenciação pedagógica.

As modalidades de apoio aos alunos com dificuldades de aprendizagem e insucesso reiterado são diversificadas, no sentido de responder à heterogeneidade dos fatores que estão na sua origem. No entanto, o impacto destas medidas no sucesso académico, ficou aquém do esperado, o que tem sido objeto de reflexão por parte das estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica e exige uma monitorização rigorosa. Por sua vez, não é visível a adoção de medidas para alunos que revelem capacidades excecionais, com vista à otimização dos seus desempenhos. O Agrupamento responde de modo ajustado às crianças e alunos com necessidades educativas especiais, tendo em conta o seu perfil de funcionalidade e mobilizando de forma articulada os recursos disponíveis na escola e na comunidade.

A par dos apoios atribuídos, os alunos são incentivados a trabalharem no sentido de alcançarem melhores resultados, contribuindo para esse efeito um conjunto de medidas de discriminação positiva, que visam o reconhecimento dos sucessos alcançados pelos alunos, através de menções de mérito e excelência e da atribuição de numerosos prémios, oferecidos pela escola e por entidades externas. A aposta na diversificação de contextos de aprendizagem e o cuidado com os espaços, o seu embelezamento e humanização, com a exposição dos trabalhos dos alunos, contribuem para valorizar e incentivar as potencialidades dos alunos.

A Escola Virtual, que envolve todos os níveis e ciclos de educação e ensino é um suporte ao ensino e à aprendizagem, com recurso a blogues, a computadores, a quadros interativos e à *Internet*, embora exista espaço de melhoria na sua utilização e generalização ao apoio à lecionação em sala de aula e na criação de metodologias de trabalho inovadoras que fomentem o trabalho de grupo e a pesquisa autónoma. Destaca-se a dinâmica articulada e de complementaridade da biblioteca escolar no apoio ao desenvolvimento do currículo, através de uma diversidade de atividades e projetos.

O Agrupamento não dispõe de laboratórios devidamente equipados para o ensino experimental, embora as salas adaptadas para o efeito assegurem o acesso dos alunos do 2.º e do 3.º ciclo à realização de pesquisa e da prática experimental do ensino das ciências. No entanto, é de realçar como positivo o investimento na componente experimental, transversal à educação pré-escolar e ao ensino básico, decorrente do desenvolvimento do currículo em sala de aula e da oferta diversificada de atividades de enriquecimento e extracurriculares (*Ciências Experimentais* como atividade de enriquecimento curricular no 1.º ciclo, *Olimpíadas da física, da química, da biologia, do ambiente*, projeto Eco-escolas), contribuindo para fomentar uma atitude positiva face ao método científico e o gosto pela aprendizagem das ciências.

A dimensão artística e cultural é bastante valorizada e intencionalmente orientada para motivar os alunos com mais dificuldades de integração sócio escolar ou em risco de abandono escolar, com destaque para as inúmeras atividades no âmbito do desporto escolar (danças urbanas, ginástica acrobática, desporto adaptado e várias modalidades desportivas de competição), pelo número significativo de alunos que envolve. A dimensão artística é também reforçada na educação pré-escolar e no 1.º ciclo com as áreas de expressão e através das disciplinas de oferta de escola, *Oficina de Expressão Dramática*, no 2.º ciclo e *Música* no 3.º ciclo.

Os departamentos curriculares exercem um controlo regular ao nível da planificação educativa e do cumprimento dos programas, baseando a reflexão sobre a prática pedagógica a partir dos relatos dos docentes e dos seus registos. Não se encontram, ainda, instituídos procedimentos sistemáticos de acompanhamento e de supervisão da ação educativa em sala de aula, enquanto processo de melhoria da qualidade de ensino e de desenvolvimento profissional, aspeto que já havia sido identificado na anterior avaliação externa.

#### *MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO ENSINO E DAS APRENDIZAGENS*

Definidos, de forma clara e exaustiva, no plano de estudos e de desenvolvimento do currículo, os critérios de avaliação gerais e específicos são conhecidos pelos docentes, alunos e pais e encarregados de educação, em resultado dos procedimentos de divulgação instituídos. Estes critérios, bem como outras

orientações emanadas do conselho pedagógico em matéria de avaliação dos alunos, são operacionalizados pelos docentes titulares e pelos conselhos de turma.

As estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica concebem instrumentos de avaliação nas diferentes modalidades e aferem alguns procedimentos (uniformização da terminologia na correção dos testes, divulgação aos alunos da matriz de objetivos e da cotação das respostas, grelhas comuns para observação e registo, mini testes, testes diagnósticos comuns), no sentido de garantir a sua fiabilidade e rigor.

O primado da avaliação formativa, como processo autorregulador do ensino e da aprendizagem, é assumido pelas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica. Os dados fornecidos pelas modalidades de avaliação diagnóstica e formativa conduzem ao ajustamento das planificações e à mobilização das estratégias educativas, em sede de conselho de turma. Há práticas regulares de autoavaliação dos alunos. Para aferir os resultados escolares, o Agrupamento implementa provas trimestrais (no 1.º ciclo) e provas de escola no 6.º ano (o *Simulado*) e aderiu ao Projeto Testes Intermédios.

As medidas de promoção do sucesso e os seus efeitos são avaliados nas reuniões (intercalares e finais de período) dos conselhos de turma e conselho pedagógico, embora seja ainda um aspeto a exigir um maior aprofundamento da análise e reflexão sobre os fatores internos explicativos do insucesso, principalmente no 3.º ciclo, com vista à melhoria do desempenho dos alunos.

A ação do Agrupamento tem produzido um impacto em linha com os valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. O Agrupamento apresenta uma maioria de pontos fortes nos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais eficazes, o que justifica a atribuição da classificação de **BOM** no domínio **Prestação do Serviço Educativo**.

### 3.3 – LIDERANÇA E GESTÃO

#### *LIDERANÇA*

O projeto educativo, concebido para o triénio 2010-2011 a 2012-2013, identifica a visão do Agrupamento e estabelece com clareza as áreas e domínios prioritários de intervenção que norteiam a prática pedagógica e organizacional da comunidade escolar. Tal documento encontra-se, presentemente, em reelaboração nas diferentes estruturas e órgãos, sendo necessário que conste, explicitamente, a quantificação das metas de forma a garantir uma adequada avaliação do projeto educativo. Existem dinâmicas de trabalho colaborativo e de envolvimento dos diferentes atores educativos, o que confere um sentido de pertença e de identificação com o Agrupamento.

As lideranças de topo e intermédias são reconhecidas e valorizadas pela comunidade educativa, estando claramente definidas as suas áreas de intervenção. À semelhança dos outros profissionais encontram-se motivadas e empenhadas no exercício das suas funções. Existe uma enraizada cultura colaborativa e de corresponsabilização nos processos de gestão.

O Agrupamento dispõe de um conjunto diversificado de projetos, parcerias e protocolos que são assumidos pela comunidade educativa como essenciais na sua dinâmica e com reflexos na melhoria e consolidação do serviço educativo. Para além de estar representada no conselho geral, a autarquia, pelo conjunto de iniciativas que promove e de recursos que disponibiliza, constitui-se, entre outras, como uma parceira estratégica, o que contribui para a melhoria do serviço educativo. A título de exemplo,

destaca-se a articulação da Câmara Municipal de Braga com as juntas de freguesia que tem revertido para a qualidade do serviço que é prestado na educação pré-escolar e no 1.º ciclo.

Os profissionais encontram-se empenhados e motivados para o exercício das suas funções, sendo visível um clima de diálogo, partilha e incentivo à participação. Foi visível uma adequada utilização e manutenção dos espaços e equipamentos.

### *GESTÃO*

Na gestão dos recursos humanos são salvaguardados os princípios de continuidade, de valorização e reconhecimento das competências profissionais e pessoais, bem como a satisfação dos atores envolvidos. A direção conhece e rentabiliza essas potencialidades, pautando-se, nas suas práticas de gestão, por critérios de equidade e justiça, reconhecidos pelos diferentes atores educativos.

O regulamento interno e o plano de estudo e desenvolvimento do currículo explicitam com clareza os critérios de constituição dos grupos e das turmas, de elaboração de horários e de distribuição de serviço. Existe uma particular atenção na atribuição do cargo de diretor de turma pela relevância estratégica da sua intervenção, quer junto dos alunos, quer das suas famílias. O critério da continuidade das equipas pedagógicas, associado ao perfil dos docentes, é determinante na afetação aos diferentes cargos.

A direção conhece as competências profissionais do pessoal docente e não docente e procura afetar os recursos com formação especializada a determinadas áreas e projetos. Os procedimentos relativos ao processo de avaliação do desempenho são conhecidos pelos profissionais.

Identificadas as necessidades de formação dos profissionais, em articulação com o Centro de Formação de Associação de Escolas Braga/Sul, foi elaborado o plano de formação, incidindo as ações nas áreas prioritárias de intervenção que constam do projeto educativo. Regista-se uma forte adesão por parte dos profissionais às iniciativas propostas que revertem para a melhoria do serviço educativo prestado. A formação é ministrada, também, por formadores internos numa aposta clara na formação em contexto.

Constatou-se a existência de múltiplos circuitos de comunicação interna e externa, que se têm revelado eficazes. O sítio do Agrupamento está bem organizado e constitui, a par com o jornal escolar *O Celeirinho*, um instrumento privilegiado de comunicação com a comunidade educativa. A plataforma *Moodle* e os blogues existentes assumem-se como importantes ferramentas pedagógicas a manter e consolidar. Está institucionalizado o uso de correio eletrónico e o envio, para os pais, de mensagens por telemóvel.

### *AUTOAVALIAÇÃO E MELHORIA*

As práticas de autoavaliação encontram-se enraizadas e disseminadas pelas diferentes estruturas e órgãos. A equipa de autoavaliação é multidisciplinar e representativa da comunidade educativa. A monitorização dos resultados académicos e das demais atividades desenvolvidas são objeto de uma análise profunda e rigorosa nas diferentes estruturas intermédias e órgãos.

Se, por um lado, foi visível o reconhecimento e a valorização da última avaliação externa, realizada em janeiro de 2008, por outro lado, ainda persistem quase todos os pontos fracos que foram vertidos nesse relatório. Denota-se, ainda, apesar do esforço e empenho das diferentes estruturas e órgãos, que o Agrupamento apresenta dificuldades em implementar planos de melhoria eficazes que permitam debelar de forma consistente e sistemática as fragilidades aí identificadas.

Contudo, o Agrupamento tem continuado, ao longo destes cinco anos, a apostar estrategicamente na formação da equipa responsável pela autoavaliação. Iniciaram este processo de formação, de forma intencional e sistemática, na Universidade do Minho, em 2009, no âmbito do Projeto de Avaliação em Rede (PAR). Presentemente, e agora com a parceria da Fundação Minerva – Ensino e Investigação Científica e o Observatório da Melhoria da Escola da Universidade Lusíada do Porto, a equipa, em

conjunto com a comunidade educativa, centrou a sua análise nos resultados obtidos no projeto educativo. Dessa avaliação resultou uma reorientação estratégica das prioridades e das estratégias a considerar no futuro projeto educativo. É neste contexto que surge o plano de melhoria centrado nas dimensões *Elevados Padrões Académicos* e *Envolvimento Parental*, que concorre para debelar fragilidades identificadas, tendo por objetivo melhorar e consolidar a qualidade do serviço educativo que é prestado.

As práticas já existentes de autoavaliação, associados a uma cultura enraizada de análise e reflexão que tem vindo a ser produzida nos diferentes órgãos e estruturas, permitem constatar que existe um impacto da autoavaliação na forma como o Agrupamento planifica, organiza e gere as práticas profissionais. Contudo, faltam planos de melhoria sistemáticos de forma a garantir uma maior eficácia na ação pedagógica.

A ação do Agrupamento tem produzido um impacto em linha com os valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. O Agrupamento apresenta uma maioria de pontos fortes nos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais eficazes. Tais fundamentos justificam a atribuição da classificação de **BOM** no domínio **Liderança e Gestão**.

## 4 – PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA

A equipa de avaliação realça os seguintes pontos fortes no desempenho do Agrupamento:

- Os mecanismos de valorização do sucesso académico e social dos alunos, com reflexos nas expectativas positivas da comunidade escolar relativamente ao serviço educativo.
- A contextualização do currículo e a abertura ao meio consubstanciadas no desenvolvimento de temas integradores e na diversidade de iniciativas, do plano anual, mobilizadoras da comunidade educativa.
- A valorização da componente experimental, com carácter transversal em todos os níveis de educação e ensino, promotora da aprendizagem das ciências.
- A diversidade de projetos e parcerias, pelo seu forte contributo para o reforço das condições de prestação do serviço educativo e multiplicação de oportunidades de aprendizagem das crianças e dos alunos nos campos científico, social e artístico.
- A eficácia dos circuitos de informação e comunicação interna e externa que asseguram a divulgação atempada do planeamento e demais informação junto dos diferentes atores da comunidade educativa e promovem a sua participação nas atividades escolares.

A equipa de avaliação entende que as áreas onde o Agrupamento deve incidir prioritariamente os seus esforços para a melhoria são as seguintes:

- A monitorização sistemática das estratégias definidas para a prevenção de incidentes perturbadores e de ruído na sala de aula, de modo a promover ambientes propícios à aprendizagem.
- O aprofundamento da monitorização da eficácia das medidas de promoção do sucesso e da análise e reflexão sobre os fatores internos explicativos do (in) sucesso, em ordem à melhoria do desempenho dos alunos, particularmente em Matemática e em Português do 9.º ano.

- Os mecanismos de acompanhamento e de supervisão da atividade letiva em sala de aula, enquanto processo de melhoria da qualidade de ensino e de desenvolvimento profissional.
- A definição de metas mensuráveis no projeto educativo que facilitem a sua avaliação.
- O desenvolvimento do processo de autoavaliação, com consequentes planos de ação, visando a melhoria dos processos de ensino e de aprendizagem.

*31-03-2014*

A Equipa de Avaliação Externa: António Guedes, Filomena Vidal e Maria Pia Barroso.