

# AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS

## Relatório

**ESCOLA SECUNDÁRIA COM 3.º CICLO  
DO ENSINO BÁSICO DE POMBAL**

Datas da visita: 19 e 20 de Março de 2007

## 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 estabelece 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 Inspeção-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.

O presente relatório expressa os resultados da avaliação externa da Escola Secundária com 3.º Ciclo do Ensino Básico de Pombal levada a cabo pela equipa de avaliadores nos dias 19 e 20 de Março de 2007.

Os diversos capítulos do relatório – caracterização da unidade de gestão, conclusões da avaliação, avaliação por domínio-chave e considerações finais - decorrem da análise dos documentos fundamentais da Escola, da apresentação de si mesma e da realização de múltiplas entrevistas em painel.

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

A equipa de avaliação 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 pela Escola, será oportunamente disponibilizado no sítio *internet* da IGE ([www.ige.min-edu.pt](http://www.ige.min-edu.pt)).

### **Escala de avaliação utilizada – níveis de classificação dos cinco domínios**

*Muito Bom* - A escola revela predominantemente pontos fortes, isto é, o seu desempenho é mobilizador e evidencia uma acção intencional sistemática, com base em procedimentos bem definidos que lhe dão um carácter sustentado e sustentável no tempo. Alguns aspectos menos conseguidos não afectam a mobilização para o aperfeiçoamento contínuo.

*Bom* - A escola revela bastantes pontos fortes, isto é, o seu desempenho denota uma acção intencional frequente, relativamente à qual foram recolhidos elementos de controlo e regulação. Alguns dos pontos fracos têm impacto nas vivências dos intervenientes. As actuações positivas são a norma, mas decorrem frequentemente do empenho e iniciativa individuais.

*Suficiente* - A escola revela situações em que os pontos fortes e os pontos fracos se contrabalançam, mostrando frequentemente uma acção com alguns aspectos positivos, mas pouco determinada e sistemática. As vivências dos alunos e demais intervenientes são empobrecidas pela existência dos pontos fracos e as actuações positivas são erráticas e dependentes do eventual empenho de algumas pessoas. As acções de aperfeiçoamento são pouco consistentes ao longo do tempo.

*Insuficiente* - A escola revela situações em que os pontos fracos ultrapassam os pontos fortes e as vivências dos vários intervenientes são generalizadamente pobres. A atenção prestada a normas e regras tem um carácter essencialmente formal, sem conseguir desenvolver uma atitude e acções positivas e comuns. A capacidade interna de melhoria é muito limitada, podendo existir alguns aspectos positivos, mas pouco consistentes ou relevantes para o desempenho global.

## II – Caracterização da Unidade de Gestão

A Escola Secundária com 3.º Ciclo do Ensino Básico de Pombal situa-se no centro da cidade de Pombal. As instalações escolares são constituídas por um edifício construído de raiz (dois blocos dos anos 60), cujos espaços interiores se apresentam bem conservados e cuidados. Este estabelecimento de ensino oferece boas condições de trabalho, disponibilizando equipamentos e materiais favoráveis ao desenvolvimento da acção educativa, dos quais se destacam, entre outros: sala de estudo, biblioteca, sala multiusos, polidesportivo descoberto, gabinetes para departamentos, laboratórios, oficinas e salas específicas (artes, têxteis, ...). Por sua vez, os espaços exteriores são amplos e cuidados, havendo algumas situações a necessitar de intervenção, nomeadamente ao nível das coberturas.

A Escola é frequentada, actualmente, por cerca de 1100 alunos, 22% do 3.º Ciclo do Ensino Básico, 54% dos cursos para prosseguimento de estudos (científico-humanísticos) e 24% dos cursos de vias profissionalizantes (tecnológicos; educação e formação; profissionais e de aprendizagem do Instituto de Emprego e Formação Profissional – IEFP). Em regime nocturno encontram-se inscritos 150 alunos, distribuídos por 6 turmas. Recentemente, a Escola foi acreditada como Centro de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (despacho n.º 11413/2006, de 25 de Maio), tendo já certificado 30 adultos.

Cerca de 10% dos alunos beneficia de apoio da acção social escolar.

A Escola tem 150 professores, 70% dos quais pertencentes ao seu quadro. O pessoal não docente integra um psicólogo, 12 funcionários administrativos e 27 auxiliares de educação.

## III – Conclusões da avaliação

### 1. Resultados

**Bom**

A Escola analisa regularmente os resultados académicos dos alunos, nomeadamente no que se refere às classificações de final de cada período escolar. No 3.º ciclo as taxas de transição estão acima dos valores nacionais, verificando-se uma ligeira melhoria dos resultados académicos no período compreendido entre 2003/2004 e 2005/2006. É de referir que nos exames nacionais do 9.º ano, realizados em 2005/2006, as classificações obtidas pelos alunos da Escola situaram-se acima das médias nacionais nas disciplinas de Língua Portuguesa (2,86 – 2,67) e Matemática (2,84 – 2,42). Neste ciclo de ensino não existe abandono escolar.

No ensino secundário, comparando as taxas de transição/conclusão nacionais de 2004/2005 com os resultados da Escola, verifica-se que esta obteve um melhor desempenho nos 10.º e 11.º anos, com valores acima das médias nacionais, o mesmo não se observando no 12.º ano. No que respeita aos exames nacionais do 12.º ano de Português e de Matemática, exceptuando o ano de 2003/2004, os resultados obtidos pelos alunos foram inferiores às classificações internas. O abandono escolar é mais reduzido nos cursos científico-humanísticos (4% em 2005/2006) do que nos tecnológicos (no mesmo ano, 13%), não denotando uma tendência clara de evolução nos últimos três anos. No entanto, a Escola está atenta a esta realidade e tem procurado contrariá-la, nomeadamente, através da diversificação da oferta educativa.

Com excepção dos exames obrigatórios, a Escola não desenvolve uma prática de aferição externa dos seus resultados escolares, comparando-os com os de escolas próximas ou similares, com resultados nacionais ou, ainda, através da aplicação de provas globais.

As competências afectivas e de socialização são activamente prosseguidas através da definição, divulgação e observância de normas de conduta, da distribuição de tarefas e responsabilidades e do envolvimento dos alunos em inúmeras iniciativas. A associação de estudantes assume igualmente um papel de relevo na dinamização de algumas destas actividades. Existe, também, uma estratégia de valorização dos sucessos individuais e colectivos dos alunos, assim como de reconhecimento de atitudes reveladas a nível cultural, pessoal e social, concretizada através da divulgação pública das suas actividades e êxitos, da atribuição de prémios, louvores e menções honrosas.

Salvo situações pontuais, não existem problemas de comportamento ou indisciplina. Os casos ocorridos são tratados em articulação com as famílias e no quadro das medidas educativas disciplinares previstas na lei e no regulamento interno. Verifica-se um bom relacionamento entre alunos, professores e pessoal não docente. A atmosfera percebida e vivida na Escola mostra-se favorável à aprendizagem.

O absentismo dos alunos é significativo, em especial no ensino secundário (37%). O Conselho Executivo está consciente do problema e perspectiva a adopção de medidas para o minimizar.

A Escola promove, adere e apoia múltiplas iniciativas e projectos que estimulam e valorizam as aprendizagens realizadas, contribuindo para elevar as expectativas e a satisfação de todos os elementos da comunidade

educativa. Os resultados académicos não são ainda explorados no sentido de elevar as expectativas e a satisfação dos diferentes actores educativos.

## **2. Prestação do serviço educativo**

**Bom**

Para além dos princípios, objectivos e estratégias estabelecidos nos principais documentos de planeamento da acção educativa, a articulação curricular e a coordenação pedagógica são prosseguidas regularmente nos órgãos e nas estruturas de orientação educativa, bem como, de um modo informal, através de uma prática frequente de partilha de informação, experiências e materiais pedagógicos. A criação de gabinetes de trabalho, a adopção de uma rede interna de comunicação e a criação de formulários comuns vieram estimular a cooperação docente e reforçar a coordenação do seu trabalho. No entanto, a articulação intradisciplinar é pouco aprofundada, especialmente no ensino secundário.

O acompanhamento e a supervisão interna da prática lectiva decorrem normalmente num registo não declarado nem programado, estando, no entanto, o apoio mais directo e intencional previsto em situações de evidente dificuldade no desempenho docente.

Estão definidos critérios de avaliação para todas as disciplinas e áreas disciplinares. A aplicação de provas comuns a todos os alunos de uma mesma disciplina/ano não tem sido explorada enquanto instrumento de controlo interno da qualidade dos processos de ensino e aprendizagem.

A formação contínua dos docentes é estimulada pela Escola. Para além das acções propostas ao Centro de Formação de Professores, existe um plano de formação interno que inscreve várias iniciativas, nomeadamente nas áreas tecnológicas.

As necessidades educativas dos alunos são avaliadas pelos professores e pelas estruturas de orientação internas, conduzindo à definição de programas de apoio mobilizadores dos recursos disponíveis e em articulação com as famílias e instituições da rede social local. Os estudantes com capacidades elevadas de aprendizagem não são enquadrados por programas de desenvolvimento próprios.

A Escola oferece um conjunto muito vasto de oportunidades de formação, encontrando-se, também, acreditada como Centro de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências. Para além destes percursos formativos, são desenvolvidas inúmeras iniciativas e projectos (alguns internacionais) geradores de novas oportunidades de aprendizagem e de demonstração de competências adquiridas nos vários domínios do saber intelectual, emocional e social. Dispõe, ainda, de instalações e equipamentos tecnológicos que permitem explorar as dimensões práticas e experimentais da aprendizagem e vem apostando, fortemente, nas novas tecnologias de informação e comunicação enquanto instrumento de uma aprendizagem mais estimulante e interactiva.

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

**Bom**

Os documentos orientadores da acção da Escola explicitam, com detalhe, os princípios, prioridades e normas enquadradoras da actividade escolar. A elaboração do projecto educativo, para o triénio 2006-2009, teve em conta os resultados do processo de avaliação interna em que foram auscultados pais, alunos, professores e pessoal não docente. Este documento, aprovado na Assembleia, fixa claramente as prioridades de acção, estabelece os objectivos e particulariza para cada um deles as estratégias a seguir. O Conselho Executivo programa e planifica os momentos essenciais do ciclo anual de gestão e procura criar as condições para a concretização das prioridades estabelecidas. As instituições locais desempenham um papel de relevo na concretização dos planos da Escola.

O Conselho Executivo conhece as competências pessoais e profissionais dos docentes e restantes funcionários, gerindo os recursos humanos de acordo com as necessidades. A distribuição do serviço docente tem em conta critérios pedagógicos e os contextos específicos. A gestão garante o funcionamento dos diversos serviços de apoio escolar e responde, em geral, às necessidades. No entanto, os recursos afectos ao bufete são insuficientes nos períodos de maior afluência de utentes.

As instalações escolares são adequadas às funções e encontram-se preservadas, exceptuando a existência de alguns espaços exíguos, sem iluminação natural suficiente, convertidos em sala de aula. Tem-se verificado um grande empenhamento na melhoria das condições das instalações e dos equipamentos. O Centro de Recursos está dotado de meios informáticos e materiais adequados, constituindo-se como espaço nobre da Escola. Os departamentos e os serviços de psicologia e orientação têm gabinetes de trabalho equipados com

computador. A parte exterior do edifício, incluindo algumas coberturas, necessita de obras de beneficiação. O reforço do orçamento privativo constitui um objectivo claramente assumido e alcançado pela Escola. Existe uma estratégia para atrair os encarregados de educação à Escola e os informar sobre os aspectos cruciais do seu funcionamento, bem como da importância da participação das famílias no processo educativo dos alunos.

O projecto curricular e o regulamento interno fixam, com detalhe, as normas de organização e gestão pedagógica e administrativa. Os responsáveis escolares pautam-se por princípios de equidade e justiça, no respeito pelas regras internas definidas. Os “casos-problema” são resolvidos com recurso a medidas adequadas, sem receio de eventuais conflitos.

#### **4. Liderança**

**Muito Bom**

As prioridades de acção da Escola – insucesso e abandono, formação cívica e organização e gestão escolar – estão claramente definidas e traduzem-se em objectivos e estratégias adequadas para os alcançar. A actuação do órgão executivo revela uma forte liderança. Através das actividades e dos projectos, bem como de alguns dos seus resultados, a Escola procura ser conhecida como uma referência de qualidade, acolhimento e profissionalismo. A oferta educativa, bastante diversificada quanto aos percursos de formação, representa uma resposta estratégica às especificidades da população discente, às características do tecido económico e empresarial da região e à rede educativa local.

O Conselho Executivo tem uma estratégia para a Escola, promove a articulação entre os diferentes órgãos de administração e gestão e incentiva e apoia os seus colaboradores a tomarem decisões nas respectivas áreas de competência. Os titulares dos órgãos e das estruturas de orientação educativa conhecem as suas responsabilidades e revelam motivação e empenhamento. A Assembleia de Escola demonstra ser um órgão activo e influente na definição das grandes opções da política escolar.

Resultante da atitude das suas lideranças, a Escola evidencia uma permanente abertura a iniciativas e a novas oportunidades, através dos quais reforça, especialmente, a oferta educativa e a capacidade de gestão, bem como induz no seu pessoal a necessidade de desenvolvimento de novas competências profissionais. A inovação constitui uma das áreas fortes da Escola, comprovada pelo envolvimento em projectos nacionais e internacionais relevantes. A Escola intervém, ainda, num conjunto expressivo de iniciativas, em articulação com diversas entidades locais e regionais, através das quais obtém meios para a resolução dos seus problemas e algum reconhecimento público.

#### **5. Capacidade de auto-regulação e melhoria da Escola**

**Bom**

O estabelecimento de ensino valoriza e reconhece a auto-avaliação como meio credível de produção de conhecimento organizacional e de sustentação dos processos de melhoria. O processo de avaliação interna implementado foi participado, envolvendo a auscultação de alunos, pessoal docente e não docente e encarregados de educação. A informação recolhida e tratada é abrangente e estratégica para o desenvolvimento organizacional. Embora as conclusões/recomendações da avaliação interna não tenham sido objecto de reflexão no Conselho Pedagógico e na Assembleia de Escola, as acções de melhoria propostas foram incluídas no planeamento (projecto educativo e projecto curricular) e tidas em conta na gestão das actividades, especialmente da competência do Conselho Executivo.

Constituem-se como factores, para a melhoria progressiva do serviço educativo prestado, a qualidade e motivação das lideranças de topo e de alguns líderes intermédios (de mérito reconhecido pelos pares), o ambiente interno propício a interacções positivas e a forte ligação com empresas, instituições e poderes locais. A Escola consegue identificar os pontos fortes e as fragilidades do seu desempenho, tem uma estratégia de melhoria e definiu os mecanismos necessários para a implementar. No entanto, pode fragilizar a sustentabilidade do progresso da Escola a falta de concretização do dispositivo de acompanhamento e de avaliação interna dos planos de melhoria estabelecidos.

## IV – Avaliação por domínio-chave

### 1. Resultados

#### 1.1. Sucesso académico

Os resultados académicos dos alunos são analisados com regularidade, nomeadamente no que se refere às classificações de final de cada período escolar. A Escola dispõe, também, de elementos que permitem perceber a evolução dos resultados no último triénio em cada um dos níveis de ensino e cursos ministrados (resultados nos exames nacionais, taxas de transição e de abandono e ingressos no ensino superior).

Os dados evidenciam que as taxas de transição do 3.º Ciclo estão acima das médias nacionais, verificando-se uma ligeira melhoria dos resultados académicos no período 2003/2004 a 2005/2006. Neste último ano, as classificações obtidas pelos alunos do 9.º ano nos exames nacionais de Língua Portuguesa e de Matemática situaram-se acima das médias nacionais (Língua Portuguesa: 2,86 e 2,67; Matemática: 2,84 e 2,42). Neste ciclo de estudos não existe abandono escolar.

No ensino secundário observa-se uma significativa diversidade nos resultados globais alcançados pelos alunos (taxas de transição/conclusão e de abandono escolar) nos diferentes cursos frequentados (científico-humanísticos, tecnológicos e profissionais).

A comparação com o referente nacional disponível (2004/2005) revela que a Escola alcançou, neste ano, um melhor desempenho nos 10.º e 11.º anos de escolaridade (valores acima das médias nacionais), ficando significativamente abaixo no caso do 12.º ano. Com excepção do ano lectivo de 2003/2004, os resultados nos exames nacionais de Português e de Matemática situaram-se abaixo das classificações internas, verificando-se, nesta última disciplina, um diferencial expressivo de cerca de cinco valores. O abandono escolar é mais reduzido nos cursos científico-humanísticos (4% em 2005/2006) do que nos tecnológicos (no mesmo ano, 13%), não se denotando uma tendência clara de evolução nos últimos três anos.

Com excepção da disciplina de Matemática do 3.º ciclo, a reflexão interna levada a cabo, nos órgãos e nas estruturas internas, não produziu conclusões objectivas e fundamentadas acerca dos factores associados aos resultados académicos da Escola. No entanto, o projecto educativo para 2006/2009 define, muito claramente, o combate ao insucesso escolar como uma das prioridades e estabelece, com algum detalhe, os objectivos e as estratégias a prosseguir, especialmente no que se refere à Matemática.

Para além dos exames nacionais obrigatórios, não existe uma prática de aferição externa dos resultados escolares, comparando-os, por exemplo, com os de escolas próximas ou similares, com resultados nacionais ou, ainda, através da aplicação de provas globais.

A oferta educativa existente, muito variada, tem contribuído para contrariar a ameaça do abandono escolar, nomeadamente ao nível do 3.º ciclo do ensino básico.

#### 1.2. Participação e desenvolvimento cívico

As competências afectivas e de socialização são activamente prosseguidas através da definição, divulgação e observância de normas de conduta (p. ex. regulamento interno e regras de utilização de espaços), da distribuição de tarefas e responsabilidades e do envolvimento dos estudantes em inúmeras iniciativas, que vão desde a participação e debate de assuntos colectivos (p. ex. nas reuniões de delegados com o conselho executivo, na resposta aos questionários de desempenho escolar, na escolha das actividades da área de projecto e na participação dos representantes dos alunos nos órgãos e nas estruturas escolares), ao desenvolvimento de projectos como a “A Semente” (jornal on-line da Escola), os clubes de teatro, dos direitos humanos e da floresta “VIRIDIS SILVA” e o desporto escolar. A associação de estudantes assume igualmente um papel de relevo na dinamização de eventos, tais como o colóquio sobre “Drogas e Sexualidade” e o curso de *webdesign*.

A identificação dos alunos com a Escola é notória, sendo reforçada por alguns elementos de coesão como o hino da Escola, o grafismo das capas dos documentos informativos e a participação de equipas em provas desportivas inter-escolas.

Existe uma estratégia de valorização dos êxitos pessoais e colectivos dos alunos, assim como de reconhecimento de desempenhos revelados a nível cultural, pessoal e social, concretizada através da divulgação pública das actividades e dos sucessos (nomeadamente no jornal “A Semente” e na imprensa escrita regional), bem como através da atribuição de prémios (quadros de honra e de mérito), louvores e menções honrosas (p. ex., voto de louvor atribuído a duas alunas e respectiva professora pela obtenção de

um primeiro lugar num concurso mundial organizado pela cadeia televisiva TV5 Monde, pela câmara municipal de Paris e pela federação internacional de professores).

### *1.3. Comportamento e disciplina*

Os problemas de comportamento ou indisciplina são pontuais. Os casos existentes são tratados em articulação com as famílias e no respeito pelas medidas educativas disciplinares previstas na lei e no regulamento interno. As normas da Escola e das salas de aula são, em geral, cumpridas, para o que contribui a sua afixação e divulgação, bem como a atitude pró-activa dos adultos (professores e pessoal não docente) na vigilância do respectivo cumprimento. A autoridade dos profissionais é preservada e estimulada pelo Conselho Executivo. No 3.º Ciclo foram estabelecidas no projecto curricular algumas estratégias de intervenção preventiva a desenvolver no início do ano com as turmas. A área da formação cívica tem linhas orientadoras definidas pela Escola e algumas das competências de ordem afectiva e social são especificamente trabalhadas neste tempo curricular.

Existe um bom relacionamento entre alunos, professores e pessoal não docente. O ambiente educativo vivido pelos alunos mostra-se favorável à aprendizagem.

De acordo com os dados da Escola o absentismo de alunos é significativo, especialmente no ensino secundário, onde, no primeiro período do ano lectivo, se verificou uma taxa de 37%. O Conselho Executivo está consciente do problema e perspectiva a adopção de medidas para o minimizar.

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

A Escola fomenta, adere e apoia as iniciativas e os projectos que estimulam e valorizam as aprendizagens realizadas, contribuindo para elevar as expectativas e o grau de satisfação de todos os elementos da comunidade educativa. A título de exemplo, cite-se a divulgação regular das actividades e dos trabalhos dos estudantes nos jornais "A Semente" e "Correio de Pombal", a participação do grupo de teatro escolar em diversas iniciativas culturais (dentro e fora da Escola), bem como a promoção de eventos (festas, exposições, etc.) onde os estudantes têm a oportunidade de participar e mostrar as aprendizagens realizadas junto da comunidade educativa. Todavia, os resultados académicos não são ainda utilizados no sentido de elevar as expectativas dos diferentes intervenientes no processo educativo.

## **2. Prestação do serviço educativo**

### *2.1. Articulação e sequencialidade*

A Escola dispõe de todos os instrumentos de planeamento da sua actividade educativa (projecto educativo, regulamento interno, plano anual de actividades e projectos curriculares de escola e de turma). Para além dos princípios, objectivos e estratégias estabelecidos nestes documentos, nalguns domínios bastante detalhados, a articulação curricular e a coordenação pedagógica prosseguem-se, por norma, nos órgãos e nas estruturas de orientação educativa (conselho pedagógico, departamentos curriculares/áreas disciplinares, conselhos de direcção de turma e conselhos de turma), bem como, de um modo informal, através de uma prática habitual de troca de informação e partilha de experiências e materiais didácticos. As agendas de trabalho das estruturas de orientação educativa incluem planificações, balanço do cumprimento dos programas, análise regular dos resultados da aprendizagem e debate das medidas educativas adequadas a cada situação ou contexto específico (p. ex., planos de recuperação e acompanhamento e regras de conduta em sala de aula).

A criação de espaços de trabalho para os departamentos, a adopção de uma rede interna de comunicação (p. ex., plataforma *moodle*) e a criação de um conjunto de formulários comuns, nomeadamente de recolha e registo dos resultados das aprendizagens em todas as áreas curriculares, veio estimular a cooperação docente e reforçar a unidade do seu trabalho.

A articulação intradisciplinar com as escolas de origem dos alunos dos 7.º e 10.º anos de escolaridade é pouco aprofundada, não existindo evidências de uma prática de trabalho conjunto.

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

O acompanhamento e a supervisão interna da prática lectiva decorrem, por norma, num registo não explicitado nem planeado, dependente da atitude individual dos docentes em aspectos como a partilha de materiais, o relato de incidentes críticos ou de experiências pedagógicas em contexto de sala de aula ou ainda daquilo que perpassa para o exterior sobre o modo como decorrem as actividades em cada disciplina. Os casos em que foi questionada a actuação dos professores foram resolvidos num quadro de diálogo interno. Quando necessário, a regulação interna inclui a convocação de reuniões extraordinárias de reflexão/reorientação das práticas ou a intervenção do responsável pela área disciplinar, com observação de aulas.

Encontram-se definidos critérios de avaliação para todas as disciplinas e áreas disciplinares (área de projecto, estudo acompanhado e formação cívica). Nalguns casos existe uma prática de discussão e definição colectiva da estrutura dos testes (p. ex., o peso a atribuir a cada unidade ou conteúdo programático). Os resultados académicos obtidos por cada turma no final de período e nos exames nacionais são debatidos nos departamentos e conselhos de área disciplinar. No entanto, a aplicação de provas comuns a todos os alunos de uma mesma disciplina/ano não tem sido explorada enquanto meio de aferição interna da qualidade dos processos de ensino e aprendizagem.

A formação contínua dos docentes é incentivada pela Escola. Para além das acções propostas ao Centro de Formação de Professores, sediado na Escola Secundária de Pombal, existe um plano de formação interno que preconiza o desenvolvimento de várias iniciativas, nomeadamente nas áreas tecnológicas (p. ex., informática, mecanotecnia e electrotecnia).

## *2.3. Diferenciação e apoios*

As necessidades de apoio dos estudantes são avaliadas pelos docentes e pelas estruturas de orientação educativa, conduzindo ao estabelecimento de acções de intervenção mobilizadoras dos recursos internos e em articulação com as famílias e instituições da rede social local (p. ex., aulas de apoio pedagógico, língua portuguesa para alunos imigrantes, aulas de reforço, sala de estudo, serviços de psicologia e orientação, professores com experiência na área das necessidades educativas especiais e Comissão de Protecção de Crianças e Jovens em Risco).

No início do corrente ano lectivo, nos 7.º, 8.º e 9.º anos de escolaridade, foi elaborada uma prova de diagnóstico a fim de identificar pré-requisitos não apreendidos pelos alunos e estabelecer as adequadas medidas de apoio.

Não existem docentes do ensino especial colocados na Escola, apesar de se encontrarem sinalizados cerca de 20 estudantes com necessidades educativas especiais de carácter prolongado. A situação mais complexa recebe o apoio, a tempo parcial, de um docente de outro estabelecimento próximo.

Os estudantes com capacidades elevadas de aprendizagem não são enquadrados por programas de desenvolvimento específicos.

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

A Escola oferece um conjunto bastante extenso de oportunidades de formação, que incluiu os cursos científico-humanísticos (4 cursos), tecnológicos (4 cursos), profissionais (3 cursos), de educação e formação (3 cursos) e do ensino recorrente (3.º ciclo e secundário) e, ainda, um curso de "aprendizagem" em articulação com o Instituto de Emprego e Formação Profissional. Encontra-se, também, acreditada como Centro de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências, tendo já certificados os primeiros 30 adultos. Além destes percursos formativos, são levadas a cabo inúmeras iniciativas e projectos (alguns internacionais) propiciadores de novas oportunidades de aprendizagem e de demonstração de competências adquiridas nos vários domínios do saber intelectual, emocional e social. De entre estes, destacam-se palestras, workshops, clubes temáticos, concursos, o jornal escolar, visitas de estudo e eventos culturais, artísticos e desportivos. A definição da oferta educativa conta com a colaboração regular dos representantes da autarquia municipal e dos interesses económicos e culturais na Assembleia de Escola, em especial no que se refere às formações de carácter profissionalizante.

A Escola dispõe, também, de instalações e equipamentos adequados que permitem explorar as dimensões práticas e experimentais da aprendizagem (oficinas de mecânica e de electrotecnia e laboratórios) e vem apostando, com particular incidência, nas novas tecnologias de informação e comunicação enquanto



instrumento de uma aprendizagem mais estimulante, interactiva e contínua (p. ex., jornal escolar *on line*, plataforma *moodle* e rede *wireless* interna).

### 3. Organização e gestão escolar

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

Os documentos estruturantes da vida escolar explicitam, com pormenor, os princípios, prioridades e critérios/normas orientadoras a seguir pela Escola.

O projecto educativo, delineado para o triénio 2006-2009, teve em conta os resultados da avaliação interna em que foram inquiridos pais, alunos, professores e pessoal não docente. Este documento, aprovado na Assembleia de Escola, fixa com clareza as prioridades de acção (p. ex., insucesso e abandono, formação cívica e organização e gestão), estabelece os objectivos e pormenoriza para cada um deles as estratégias a seguir.

O órgão de gestão programa e planifica os principais momentos do ano escolar (p. ex., arranque do ano lectivo e avaliação sumativa), procurando criar as condições para a concretização das prioridades estabelecidas (p. ex., distribuição de actividades e tarefas, organização de horários escolares, afectação de recursos financeiros, gestão de espaços e agendamento das reuniões com os estudantes, os encarregados de educação e as diferentes estruturas).

Os responsáveis pelas estruturas internas demonstram conhecer, em geral, as prioridades de intervenção da Escola e procuram concretizá-las nos seus planos de acção específicos (p. ex. planeamento das práticas lectivas e propostas de actividades de enriquecimento curricular ou de formação de professores).

As instituições locais (p. ex., empresas e autarquia municipal) desempenham um papel importante na concretização dos planos da Escola, quer pelo suporte logístico/material que proporcionam relativamente a algumas actividades escolares, quer através da celebração de parcerias indispensáveis à concretização do currículo dos cursos de natureza profissionalizante.

#### 3.2. Gestão dos recursos humanos

O Conselho Executivo demonstra conhecer as aptidões pessoais e profissionais dos docentes e restantes funcionários, gerindo os recursos humanos de acordo com as necessidades. A afectação do serviço docente (distribuição de turmas, cargos, apoios educativos e disciplinas/áreas disciplinares) é realizada de acordo com os critérios pedagógicos e os contextos específicos (p. ex., relação anteriormente desenvolvida entre alunos e docentes e formação/experiência do professor).

É fomentada a formação contínua do pessoal docente e não docente, procurando orientar-se a mesma para as necessidades detectadas (p. ex., formação em *moodle*, *GATO*, *linux*, higiene e segurança, auto-avaliação institucional, bibliotecas escolares, primeiros socorros e indisciplina na escola). Para os professores com serviço no 3.º Ciclo é organizada uma sessão de trabalho no início do ano escolar, cuja agenda está orientada para as especificidades deste nível de ensino (p. ex., práticas pedagógicas e perfil de competências).

Os docentes da área da informática garantem a formação interna neste domínio.

A gestão de recursos humanos realizada assegura o funcionamento dos diversos serviços de apoio escolar (cantina, papelaria, reprografia e serviços administrativos), respondendo às necessidades. Porém, os recursos afectos ao bufete (espaço e número de funcionários, incluindo venda de senhas) revelam-se insuficientes nos períodos de maior afluência.

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

As instalações escolares são adequadas às funções e encontram-se preservadas, com excepção de alguns espaços convertidos em sala de aula, de área reduzida e iluminação natural insuficiente. Há uma correcta manutenção dos laboratórios e oficinas. Tem havido um grande empenho na melhoria das condições das instalações e dos equipamentos. São exemplo, a conversão da sala 120 em sala laboratorial de ciências naturais e a melhoria das instalações e dos equipamentos da oficina de mecânica. A Escola está bem dotada em termos informáticos: possui um laboratório de matemática, 5 salas de informática, cerca de 130 equipamentos instalados e duas redes internas. Existe um ginásio e os campos desportivos exteriores foram alvo de uma intervenção por parte da Direcção Regional de Educação do Centro, apresentando muito boas condições para a prática desportiva. O Centro de Recursos (biblioteca, sala de estudo e auditório) está dotado

de meios informáticos e materiais adequados, constituindo-se como espaço nobre da Escola. Todos os departamentos, bem como os serviços de psicologia e orientação, têm um gabinete de trabalho equipado com computador. Contudo, a parte exterior do edifício, incluindo algumas coberturas, necessita de intervenções de beneficiação e não existem condições de acessibilidade para utentes com mobilidade condicionada. Está em curso um estudo arquitectónico para a construção de uma rampa de acesso a localizar na zona frontal da Escola.

O reforço do orçamento privativo constitui um objectivo explicitamente assumido nos planos da Escola, sendo concretizado, fundamentalmente, através do desenvolvimento de parcerias com várias entidades e da candidatura a projectos. A captação de verbas, para além das provenientes do Orçamento de Estado, é significativa e tem vindo a aumentar progressivamente (2004 – 95871€; 2005 – 124854€; 2006 – 172157€).

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

Existe uma estratégia para chamar os encarregados de educação à Escola e os informar sobre os aspectos essenciais do seu funcionamento, bem como da importância da participação das famílias no processo educativo dos alunos. Esta estratégia traduz-se na organização de documentos informativos (p. ex., horários dos diferentes serviços e actividades, calendário escolar e direitos e deveres), na flexibilidade dos horários de atendimento, na realização de reuniões com pais ou seus representantes (p. ex., sobre exames) e no apelo ao seu envolvimento em algumas actividades (p. ex., visita dos pais às turmas do 9.º ano e descrição da sua profissão).

Os responsáveis escolares organizam e disponibilizam, em tempo útil, aos representantes dos encarregados de educação, a informação necessária à sua efectiva participação nos órgãos e nas estruturas onde têm assento, sendo vistos como parceiros naturais na procura de soluções para os problemas dos estudantes e do funcionamento geral da Escola. Todavia, verifica-se pouco envolvimento dos pais e encarregados de educação nas actividades colectivas do estabelecimento de ensino.

#### *3.5 Equidade e justiça*

Os documentos estruturantes (projecto curricular e regulamento interno) fixam, com detalhe, as normas de organização e gestão pedagógica e administrativa da Escola. Os seus responsáveis pautam-se por princípios de equidade e justiça, no respeito pelas regras internas definidas. Os casos mais difíceis são resolvidos com recurso a medidas adequadas, sem receio de eventuais conflitos.

É patente a preocupação de dar resposta aos problemas de aprendizagem e de inclusão sócio-escolar, traduzida na organização dos apoios pedagógicos, nos auxílios económicos, na diversidade de oportunidades de formação e no envolvimento em projectos.

### **4. Liderança**

#### *4.1. Visão e estratégia*

O Conselho Executivo foi eleito com base num programa de candidatura que explicita, com clareza, as razões, os princípios orientadores e as acções a desenvolver, expressando a visão do que se pretende para a Escola. Os documentos orientadores (projecto educativo e projecto curricular) e o discurso dos líderes de topo são consentâneos com o programa de candidatura referido, traduzindo consistentemente o projecto do estabelecimento de ensino.

As prioridades de actuação da Escola – insucesso e abandono escolares, formação cívica e organização e gestão escolar – estão distintamente definidas e traduzem-se em objectivos e estratégias adequadas.

A acção do órgão executivo revela uma forte liderança, sendo os seus membros os principais impulsionadores da dinâmica e do desenvolvimento organizacional, actuando de forma dialogante e num quadro de participação democrática na tomada de decisões.

Por via das actividades e dos projectos desenvolvidos e de alguns dos seus resultados, a Escola procura ser conhecida como uma referência de qualidade, acolhimento e profissionalismo, conseguindo, por exemplo, fixar professores que poderiam estar a leccionar em estabelecimentos de ensino mais perto das suas residências, bem como também procura usufruir de elevado reconhecimento social.

A oferta educativa da Escola Secundária de Pombal, bastante diferenciada quanto aos cursos ministrados, representa uma resposta intencional às especificidades da população escolar, às características do tecido económico e empresarial da região e à rede educativa local.

#### *4.2. Motivação e empenho*

O Conselho Executivo tem um rumo traçado para a Escola, promove a articulação entre os diferentes órgãos de administração e gestão e incentiva e apoia os seus colaboradores a tomarem decisões nas respectivas áreas de competência. Os responsáveis pelos órgãos e pelas estruturas de orientação educativa conhecem o âmbito da sua actuação e revelam motivação e empenho.

O órgão de gestão executivo valoriza e procura dar visibilidade aos desempenhos meritórios dos profissionais (p. ex., através da divulgação, no “Correio de Pombal”, do prémio recebido pelos responsáveis pelo jornal escolar, da atribuição de votos de louvor e de homenagens).

A Assembleia de Escola revela ser um órgão actuante, participativo e influente na definição das grandes opções da política escolar.

#### *4.3. Abertura à inovação*

Os responsáveis escolares evidenciam uma constante abertura a iniciativas e a novas oportunidades, através dos quais reforçam, em particular, a oferta educativa e a capacidade de gestão e induzem no seu pessoal a necessidade de desenvolvimento de novas competências profissionais (por ex., a implementação dos sistemas *moodle* e *GATO*, implicou a realização e formação interna a todo o pessoal docente).

A inovação constitui uma das áreas fortes da Escola, evidenciada pelo envolvimento em projectos nacionais e internacionais, de que se destacam a Escola Digital (p. ex., adopção dos sistemas *SERVITEC*, portáteis e *Edge Box*) e os projectos europeus - *Transports in Modern Europe* (sobre transportes na era moderna, “*ESCAPE*” (ligado ao desporto) e *International Education* (criação de uma disciplina a nível europeu na área das ciências económico-sociais).

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

A Escola participa num amplo conjunto de actividades, em colaboração com diversas instituições locais e regionais, destacando-se o trabalho com empresas do concelho, instituições financeiras, autarquia e jornal “O Correio de Pombal” (p. ex., realização de estágios dos estudantes nas empresas; fornecimento de mobiliário; cedência do Teatro-Cine para a realização de eventos culturais; publicação mensal de duas páginas do jornal escolar no “Correio de Pombal”). De referir, ainda, a participação da Escola no projecto nacional da rede de bibliotecas escolares.

Os projectos internacionais, envolvendo vários países, têm grande impacto na comunidade educativa, implicando, inclusive, a participação das famílias no acolhimento dos estudantes estrangeiros.

### **5. Capacidade de auto-regulação e melhoria da escola**

#### *5.1. Auto-avaliação*

A Escola dá valor e reconhece a auto-avaliação como um processo credível de produção de conhecimento organizacional e de sustentação dos planos de melhoria.

No ano lectivo de 2005/2006, a avaliação interna teve por base o modelo EFQM (European Foundation for Quality Management). Neste âmbito, foi criada na Escola uma equipa responsável pelo projecto (Observatório de Qualidade) que desenvolveu o seu trabalho num contexto de formação-acção. O processo foi participado, envolvendo a auscultação de alunos, pessoal docente e não docente e encarregados de educação. A informação recolhida e tratada é abrangente e estratégica para o desenvolvimento organizacional.

Apesar das conclusões/recomendações obtidas na avaliação interna não terem sido objecto de reflexão em sede de Conselho Pedagógico e de Assembleia de Escola, as acções de melhoria propostas foram incluídas no planeamento (projecto educativo e projecto curricular) e atendidas na implementação de actividades, especialmente da competência do Conselho Executivo.

### 5.2. Sustentabilidade do progresso

Constituem-se como factores, para a melhoria progressiva do serviço educativo prestado pela Escola, a qualidade e motivação das lideranças de topo e de alguns líderes intermédios (de mérito reconhecido pelos pares), o ambiente interno propício a interações positivas e a forte ligação com empresas, instituições e poderes locais.

A Escola conhece os pontos fortes e fragilidades do seu desempenho, tem uma estratégia de melhoria e definiu os mecanismos necessários para a pôr em prática.

No entanto, pode fragilizar a sustentabilidade do progresso da Escola a falta de acompanhamento e avaliação interna dos planos de melhoria estabelecidos, nomeadamente através da prevista “Comissão de Acompanhamento e Avaliação do Projecto Educativo da Escola”.

## V – Considerações finais

A avaliação externa levada a efeito na Escola Secundária de Pombal permitiu identificar pontos fortes e debilidades da sua acção, bem como oportunidades de desenvolvimento que podem constituir desafios para a melhoria:

Pontos fortes:

- Oferta diversificada de percursos de educação e formação;
- Dinâmica existente no âmbito das actividades e dos projectos extracurriculares;
- Qualidade dos planos de acção (projecto educativo e projecto curricular);
- Desenvolvimento de uma forte rede de parcerias;
- Capacidade de captação de verbas.

Debilidades:

- Incipiente atenção concedida à aferição dos resultados académicos;
- Falta de acompanhamento e avaliação dos planos de melhoria por parte da “Comissão de Acompanhamento e Avaliação do Projecto Educativo da Escola”.

Oportunidade de melhoria:

- Valorização e reconhecimento da auto-avaliação como meio credível de produção de conhecimento organizacional e de sustentação dos processos de melhoria.

Ameaça ao desenvolvimento da Escola:

- Absentismo dos alunos do ensino secundário.