

# AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS

Relatório  
Escola Secundária  
Martins Sarmiento  
GUIMARÃES

2013  
2014

Área Territorial de Inspeção  
do 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 consagrada como sua competência no [Decreto Regulamentar n.º 15/2012](#), de 27 de janeiro.

O presente relatório expressa os resultados da avaliação externa da [Escola Secundária Martins Sarmiento – Guimarães](#), realizada pela equipa de avaliação, na sequência da visita efetuada entre [26 e 28 de novembro de 2013](#). As conclusões decorrem da análise dos documentos fundamentais da Escola, 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 a Escola, 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 regista a atitude de empenhamento e de mobilização da Escola, 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 da Escola apresentado no âmbito da [Avaliação Externa das Escolas 2013-2014](#) está disponível na [página da IGEC](#).

## 2 – CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA

A Escola Secundária Martins Sarmiento, antigo Liceu Nacional, situa-se na cidade de Guimarães. Intervencionada no âmbito do Programa de Modernização das Escolas do Ensino Secundário, apresenta, desde 2010, um aspeto mais contemporâneo e com excelentes instalações, muito embora ainda falte concluir um espaço coberto destinado à prática da Educação Física.

A população escolar é constituída por 1269 alunos do ensino secundário, distribuídos pelos cursos científico-humanístico (31 turmas), cursos profissionais (17 turmas) e curso de educação e formação de adultos, de dupla certificação (uma turma).

Um número significativo de alunos (32% da população escolar) beneficia da ação social escolar (ASE), sendo que, destes, 33,9% integram o escalão A e 66,1% o escalão B.

A Escola é frequentada por alunos de outras nacionalidades, embora sem grande expressão estatística (1,3%). De acordo com os dados disponibilizados no perfil de escola, 97% dos alunos possuem computador e *internet*.

Em relação às habilitações académicas dos pais e encarregados de educação, verifica-se que apenas 8% têm formação de nível superior. Quanto à sua ocupação profissional, 12,5% exercem atividades de nível superior e intermédio.

Exercem funções na Escola 99 docentes, (a grande maioria pertencente aos quadros), aos quais acrescem 11 técnicos especializados. O pessoal não docente é constituído por 24 assistentes operacionais, oito assistentes técnicos e uma técnica superior (psicóloga).

Em 2011-2012, anos para os quais existem referentes calculados, os valores globais das variáveis de contexto da Escola, disponibilizados pela Direção-Geral de Estatística da Educação e Ciência, quando comparados com os de outros estabelecimentos de ensino com características semelhantes, situam-se muito aquém da mediana relativamente à percentagem de alunos que não beneficiam de auxílios económicos no âmbito da ação social escolar e à formação académica dos pais e das mães. Estes dados indiciam que, quando comparada com as outras escolas do mesmo grupo de referência, a Escola apresenta variáveis de contexto que a colocam entre as mais desfavorecidas.

## 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*

Nos anos letivos 2010-2011 e 2011-2012, os resultados da Escola situam-se, globalmente, próximos da mediana quando comparados com os das escolas do mesmo grupo de referência (*cluster*).

Nos anos letivos 2010-2011 e 2011-2012, a taxa de conclusão do 12.º ano e os resultados da avaliação externa a Português, Matemática e História do ensino secundário estão acima dos valores esperados (apenas os resultados de português em 2011-2012 está aquém do valor esperado) quando comparados com os das escolas de contexto análogo.

Não obstante as variáveis de contexto desfavoráveis, em 2011-2012, os resultados observados dos alunos estão globalmente acima dos valores esperados, em resultado de práticas organizacionais com impacto positivo na qualidade do serviço educativo prestado. Ainda assim, nos processos de autoavaliação, a Escola sinalizou resultados que importa melhorar, designadamente nas disciplinas de Biologia e Geologia e Física e Química, fazendo constar no seu plano de melhoria a aplicação de estratégias e metodologias de promoção do sucesso escolar.

No que concerne aos cursos profissionais, os ciclos formativos de 2008-2009 a 2010-2011 e 2009-2010 a 2011-2012 apresentam taxas de sucesso elevadas (83,3% e 88,2%, respetivamente), registando-se uma diminuição da taxa de sucesso no ciclo formativo de 2010-2011 a 2012-2013 (67,2%). De acordo com os elementos de monitorização da Escola, para a menor expressão estatística do sucesso registado no último ciclo formativo contribuiu o facto de 30 alunos (21% do total) terem sido transferidos e/ou terem mudado de curso ao longo do referido ciclo.

A monitorização dos indicadores de sucesso e de insucesso nas diferentes disciplinas emerge como prática consolidada, permitindo um diagnóstico interno com efeitos nas práticas organizacionais e na prestação do serviço educativo. Assim, como estratégia destinada à contínua melhoria dos resultados, a Escola tem vindo a introduzir alguns ajustamentos no âmbito do planeamento das medidas de promoção do sucesso escolar, por forma a responder às necessidades dos alunos.

Como indicador de qualidade do sucesso, os dados da monitorização interna, relativos a 2012-2013, revelam que 81% dos 302 alunos do 12.º ano, avaliados no final do 3.º período, obtiveram sucesso pleno.

A taxa de desistência/abandono, sendo residual nos cursos científico-humanísticos, apresenta alguma expressão nos cursos profissionais. Ainda assim, nestes cursos, o seu valor tem vindo a diminuir (no ciclo formativo 2008-2009 a 2010-2011 situou-se em 15,4% e no ciclo formativo 2010-2011 a 2012-2013 em 11,1%).

### *RESULTADOS SOCIAIS*

Os alunos participam ativamente na vida da Escola, não tanto por via dos seus representantes no conselho geral e no conselho de delegados, que importa aprofundar, mas sobretudo pelas dinâmicas internas que dão corpo aos princípios e valores ínsitos no projeto educativo. Deste modo, o envolvimento dos alunos na elaboração dos documentos estruturantes não apresenta um avanço significativo relativamente à avaliação externa realizada em 2008. Não obstante este aspeto, verifica-se um elevado envolvimento dos alunos nas diversificadas atividades, projetos e clubes, assente numa cultura organizacional consolidada, estrategicamente corresponsabilizadora e promotora de aprendizagens. De entre a multiplicidade de iniciativas, importa realçar o envolvimento dos alunos no projeto *Nicolinas* - tradição académica que procura preservar o património cultural da escola elevado à categoria de património da cidade - cujos preparativos coincidiram com o momento da visita à Escola levada a efeito no âmbito desta avaliação externa.

O sentido da responsabilidade e da participação cívica dos alunos são notórios e reconhecidos pelos diferentes sectores da comunidade educativa. A este propósito importa sublinhar a assunção de responsabilidades por parte dos alunos dos cursos profissionais, quando convidados por entidades internas e externas (comunidade local) a participar ativamente em eventos, pondo em prática as suas competências específicas.

Em linha com o referido na avaliação externa realizada em 2008, a Escola evidencia um ambiente educativo favorável às aprendizagens, sendo residuais os casos de indisciplina. Com efeito, o número de alunos aos quais foram aplicadas medidas disciplinares sancionatórias não é expressivo (no ano letivo 2012-2013 foram instaurados dois processos disciplinares). Neste domínio, importa destacar o trabalho

levado a efeito pelo gabinete de apoio e informação ao aluno (projeto *GAIA*), orientado para o desenvolvimento de competências pessoais e sociais.

Para além do cumprimento das regras e disciplina, os alunos, em conjunto com os demais elementos da comunidade escolar, têm vindo a desenvolver um conjunto de ações de solidariedade social, sendo de destacar os convívios com idosos tendentes a criar laços afetivos entre diferentes gerações e a promover práticas de solidariedade e voluntariado (atividades desenvolvidas no âmbito do projeto *Voluntariado Martins Sarmento*) e a recolha e distribuição de bens alimentares, vestuário e livros.

O impacto da escolaridade no percurso dos alunos é amplamente reconhecido como fator determinante do sentido de pertença à escola. Com fortes tradições no passado (antigo liceu) enquanto via de prosseguimento de estudos superiores, a Escola, não deixando de reconhecer esse seu património, tem vindo a (re)organizar-se de acordo com os novos desafios do presente, passando a oferecer, também, cursos de natureza profissionalizante, cujo impacto se faz sentir numa mais rápida inserção no mercado de trabalho.

De acordo com os dados da avaliação interna, a maioria dos alunos dos cursos científico-humanísticos ingressa no ensino superior. Relativamente aos cursos profissionais, pese embora o relatório de avaliação interna apresentar alguns dados estatísticos referentes ao percurso pós-escolaridade dos alunos, é internamente reconhecida a necessidade de sistematizar e consolidar o processo de monitorização, com recurso a indicadores credíveis, tendente a assegurar a fiabilidade da informação pretendida.

### *RECONHECIMENTO DA COMUNIDADE*

O grau de satisfação da comunidade educativa é elevado, conforme ficou demonstrado nos diferentes grupos de entrevistados e, globalmente, nos resultados dos questionários aplicados no âmbito desta avaliação externa aos alunos, pais/encarregados de educação e trabalhadores. É amplamente reconhecido o papel da actual direção que, potenciando a excelência das novas instalações, tem vindo a investir na recuperação da imagem de referência e da identidade da Escola, através da abertura ao meio e do trabalho tendente à melhoria da qualidade do serviço educativo prestado. Neste processo de renovação e consolidação da imagem e identidade institucionais da Escola, tem tido papel de relevo o projeto *Gabinete de Comunicação e Imagem* (com canais de comunicação áudio, vídeo, design e fotografia e, também, dinamizador da *Rádio Escola* e da *Liceu TV*), que recorre às competências específicas dos alunos, nomeadamente daqueles que frequentam o curso profissional de Multimédia, bem como os demais meios de divulgação, designadamente *O Pregão* (jornal escolar), a página *web* e as redes sociais.

A comunidade educativa fez instituir no regulamento interno a atribuição de prémios de mérito destinados a reconhecer e a valorizar os alunos com melhores resultados escolares. É internamente reconhecido que, nesta dimensão, importa dar maior enfoque aos resultados sociais, dado o número de alunos homenageados no *Dia do Diploma* se revelar manifestamente inferior aos que se destacam nos resultados académicos.

A valorização dos desempenhos escolares está, também, patente no aproveitamento que é dado às muitas iniciativas promovidas, interna e externamente, no sentido de envolver os alunos e dar a conhecer os seus trabalhos. De entre as múltiplas iniciativas, refiram-se a título de exemplo as seguintes: jornadas culturais; sarau cultural; exposições; teatro; desporto escolar; participação em concursos locais, nacionais (A minha escola adota um museu, um monumento...) e internacionais (Campeonato do Mundo de Robótica), e outras participações de natureza diversa (e.g., Guimarães Cidade Europeia de Desporto, Semana da Criança – 2011, Dia da Padroeira da Santa Casa da Misericórdia, Voluntariado Martins Sarmento).

A dinâmica que, nos últimos anos, a Escola tem vindo a criar e a diversificação da oferta educativa e formativa, ajustada às necessidades locais, são elementos que expressam o seu contributo para o desenvolvimento da comunidade envolvente.

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. Tais fundamentos justificam a atribuição da classificação de **MUITO BOM** no domínio **Resultados**.

## 3.2 – PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

### *PLANEAMENTO E ARTICULAÇÃO*

Os documentos estruturantes da ação educativa definem com clareza as orientações educativas gerais, são coerentes entre si e conhecidos da comunidade escolar. O plano anual de atividades contempla um conjunto alargado de iniciativas, articuladas com o desenvolvimento curricular em sala de aula e a abertura adequada ao meio envolvente, complementando e enriquecendo as aprendizagens dos alunos. Os planos de turma obedecem a um esquema concetual comum, integram informação acerca do aluno e do seu desempenho escolar, estabelecem linhas orientadoras para o trabalho a desenvolver na turma e revelam contextualização curricular.

A gestão do currículo é assegurada, de modo consistente, pelas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, que também promovem a articulação para o desenvolvimento do currículo entre os docentes que lecionam os mesmos anos de escolaridade e cursos, verificando-se melhorias em relação à anterior avaliação externa, nomeadamente ao nível intradepartamental. Os grupos de docentes de cada disciplina que lecionam os mesmos anos de escolaridade e cursos procedem, cooperativamente, à elaboração das planificações de médio e longo prazo. A adequação destas planificações à turma é dinamizada pelos conselhos de turma, em função das orientações traçadas no plano da turma e tendo em conta a informação sobre o percurso escolar dos alunos.

O trabalho cooperativo entre docentes objetiva-se também na análise dos resultados dos alunos, na identificação das dificuldades de aprendizagem, na operacionalização das medidas de promoção do sucesso escolar, na dinamização de projetos e atividades do plano anual e em práticas generalizadas de criação coletiva e partilha de recursos didáticos e de instrumentos de avaliação.

Ao assumir como critérios prioritários da distribuição do serviço docente a continuidade pedagógica, bem como a manutenção dos diretores de turma, a Escola assegura a informação sobre o percurso escolar 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 claros, muito próximos dos critérios de avaliação dos testes intermédios, numa aproximação à avaliação externa, que são divulgados aos alunos e encarregados de educação no início do ano letivo.

### *PRÁTICAS DE ENSINO*

A adequação do processo de ensino às características e ritmos de aprendizagem dos alunos é objeto de orientações traçadas nos planos de turma e são postas em prática, de modo continuado, estratégias e atividades nesse sentido. As práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula são generalizadas.

O apoio aos alunos com dificuldades de aprendizagem é concretizado de forma criteriosa. As medidas de promoção do sucesso escolar que estão implementadas permitem responder, na generalidade, à diversidade de causas que comprometem a aprendizagem esperada dos alunos ou contribuir para a aquisição de melhores resultados académicos, em disciplinas como: Matemática, Português, Biologia e Geologia e Física e Química.

No que diz respeito aos alunos com necessidades educativas especiais são mobilizados os recursos com equidade, que se mostram potenciadores na implementação de respostas educativas com vista a melhores resultados. A boa articulação dos docentes da educação especial com o gabinete de apoio e informação do aluno, o serviço de psicologia e orientação, os diretores de turma e docentes de diversas áreas tem contribuído para a concretização dos apoios disponibilizados a estes alunos.

As medidas de promoção do sucesso escolar implementadas são objeto de uma monitorização sistemática e consistente. Contudo, carecem de uma avaliação mais aprofundada no sentido de avaliar a sua eficácia para o sucesso de todos os alunos envolvidos.

O incentivo ao trabalho dos alunos, no sentido de conseguirem melhores resultados, um objetivo constante no planeamento da ação educativa da Escola, concretiza-se, entre outros, no recurso regular às tecnologias da informação e comunicação, em diversas iniciativas de estímulo e reforço à leitura, à escrita e à aprendizagem da matemática e das ciências. Existe um conjunto de práticas organizadas que tem potenciado algumas melhorias nas aprendizagens tais como: as práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula, medidas de promoção do sucesso escolar diversificadas, recurso regular a projetos específicos e iniciativas do plano anual. É ainda evidente a existência de medidas de apoio para os alunos, com vista à otimização dos seus desempenhos.

O recurso a metodologias que implicam o envolvimento ativo dos alunos no processo de ensino-aprendizagem é uma realidade e encontra-se generalizado. É muito frequente o recurso a metodologias experimentais no ensino e na aprendizagem das ciências, para o qual muito contribuiu a recente requalificação dos espaços educativos e a consequente dotação de vários laboratórios, o que melhorou significativamente em relação à anterior avaliação. A valorização do método científico é ainda reforçada por iniciativas desenvolvidas no âmbito do plano anual de atividades e de projetos específicos como: *Escolher Ciência*. A dimensão artística é bastante incentivada e valorizada, através do numeroso conjunto de iniciativas levadas a cabo no âmbito das Artes Visuais e do plano anual de atividades, visíveis em diferentes espaços da Escola.

Os recursos educativos existentes são devidamente rendibilizados, designadamente as tecnologias de informação e comunicação e o tempo disponível de docentes e alunos. A boa articulação da biblioteca/centro de recursos com os departamentos curriculares tem permitido o reforço do seu contributo para as aprendizagens dos alunos e a valorização dos seus desempenhos.

As estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica definem e articulam práticas que contribuem para promover uma cultura de exigência e de incentivo à melhoria, que se reflete na monitorização sistemática e aprofundada dos resultados.

Para além de um controlo regular do cumprimento das planificações e dos programas nas reuniões dos departamentos curriculares, a Escola dispõe de mecanismos pontuais, mas ainda não institucionalizados, de acompanhamento e supervisão da prática letiva em sala de aula. A supervisão pedagógica ao nível do acompanhamento e monitorização da prática letiva em sala de aula, que vai para além da avaliação de desempenho, constitui uma das linhas de ação que integra o plano anual dos coordenadores de departamento 2013-2014, como *um incentivo a abrir a sala ao outro, de forma voluntária, para partilha de saberes e experiências*, proporcionando, assim, a generalização de melhores práticas e o consequente contributo para o desempenho profissional.

## MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO ENSINO E DAS APRENDIZAGENS

Definidos no plano de estudos, os critérios gerais de avaliação são conhecidos por docentes, alunos e encarregados de educação, em resultado de iniciativas de difusão institucionalizadas. Estes critérios, bem como outras orientações emanadas do conselho pedagógico, são operacionalizados pelos conselhos de turma.

Estão generalizadas iniciativas de diversificação das modalidades e instrumentos de avaliação das aprendizagens dos alunos. Encontram-se consolidadas práticas regulares de avaliação diagnóstica e de avaliação formativa, que se constituem como procedimentos regulares de avaliação dos progressos dos alunos. Os efeitos consequentes da avaliação diagnóstica e formativa verificam-se na adequação das planificações curriculares, na mobilização de estratégias educativas diferenciadas e na adoção das medidas de promoção do sucesso escolar. Os alunos são envolvidos com regularidade em práticas de autoavaliação. Os instrumentos de avaliação são diversificados e ajustados às especificidades dos níveis educativos, disciplinas e competências a desenvolver. A elaboração de matrizes de avaliação comuns está institucionalizada como modo de aferição dos critérios e dos instrumentos de avaliação, com vista à potenciação do contributo destes instrumentos para a familiarização com as particularidades dos mecanismos da avaliação externa.

Os departamentos e os conselhos de turma procedem com regularidade à monitorização interna do desenvolvimento do currículo, tomando em conta as planificações iniciais, assim como as medidas de promoção do sucesso escolar e confrontam os resultados obtidos na avaliação interna e externa, procurando ajustar os recursos educativos e o tempo da aprendizagem dos alunos com apoio. Particularmente, na sequência da aplicação de provas de avaliação, procede-se à análise de resultados interturmas, sendo o produto da reflexão traduzido em medidas de aperfeiçoamento.

As medidas de promoção do sucesso escolar e os seus efeitos são avaliados nas reuniões (intercalares e nos finais de período) dos conselhos de turma e conselho pedagógico, com vista ao aprofundamento da análise e reflexão sobre os fatores internos explicativos do (in)sucesso em algumas disciplinas e à melhoria do desempenho dos alunos.

A diversidade da oferta educativa, a qualidade do ambiente educativo e os esforços de aproximação às famílias por parte dos diretores de turma têm-se revelado instrumentos eficazes de prevenção da desistência e do abandono.

Em síntese: 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, o que justifica a atribuição da classificação de **MUITO BOM** no domínio **Prestação do Serviço Educativo**.

### 3.3 – LIDERANÇA E GESTÃO

#### LIDERANÇA

O fomento do sentido de pertença é um dos eixos estratégicos de ação desta Escola. No plano da conceção da sua política, os documentos fundamentais, mormente o projeto educativo e o regulamento interno, reforçam, de forma articulada, o sentido de pertença e de identificação com a Escola e seus valores. No plano da ação, são concretizados vários projetos onde se convoca a participação de todos os atores escolares e se envolve a comunidade, como por exemplo as *Nicolinas*, um exemplo do reforço de identificação dos alunos com a instituição escolar. Outras ações reforçam e alargam, de forma



inovadora, a identidade, os valores e a sua capacidade de se projetar na comunidade. São exemplos destas ações, as jornadas culturais (e nelas, o sarau cultural anual que já é uma “imagem de marca” local) a edição do jornal *O Pregão*, a *Rádio da Escola*, o *Liceu TV*, a existência de um hino e de uma mascote. As iniciativas *Dia do Diploma e Dia da Escola*, em que esta abre as suas portas à comunidade, é mais um exemplo da sua visão estratégica de desenvolvimento.

O diretor e a sua equipa são elementos com experiência de gestão que revelaram ter um conhecimento aprofundado das diferentes funções, dimensões e objetivos organizacionais e educacionais da Escola. A sua liderança é consensualmente aceite pela comunidade educativa e por ela reconhecida como forte, mobilizadora do coletivo para introduzir melhorias na organização e nos resultados escolares, aberta ao diálogo e muito atenta às realidades e necessidades social e educativa dos alunos.

A equipa diretiva tem uma cultura de liderança orientada para a inclusão social e sucesso educativo dos alunos e para a abertura da Escola à comunidade. A sua liderança tem produzido efeitos relevantes e consistentes no ambiente e clima de confiança e de solidariedade existentes, na forte motivação do pessoal docente e não docente, na sua corresponsabilização e envolvimento nas atividades e projetos e na imagem da Escola na comunidade. Exemplos destes efeitos são a prestação de serviço voluntário dos professores em aulas extras de apoio aos alunos e do pessoal não docente na requalificação dos equipamentos e espaços e apoio nas atividades extracurriculares e a procura crescente desta Escola por parte dos estudantes e suas famílias. Aqueles efeitos são também visíveis na melhoria significativa das relações interinstitucionais, materializadas em parcerias inovadoras com um conjunto alargado de entidades, que têm em vista não só a concretização dos objetivos dos seus projetos de ensino, mas também se assumem como uma estratégia de articular e atender às necessidades e expectativas sociais diversificadas da comunidade.

As lideranças intermédias assumem um papel muito relevante na organização. Os órgãos e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica atuam de forma articulada entre si, harmonizam as regras de funcionamento e de organização pedagógica e orientam a sua ação para a melhoria dos resultados escolares.

Apesar de ter emitido algumas recomendações, o conselho geral assume predominantemente uma postura colaborativa, de reforço convergente das propostas vindas de outros órgãos.

## *GESTÃO*

No domínio da gestão observa-se a predominância de uma racionalidade pedagógica nas decisões e orientações ligadas aos processos de organização dos recursos humanos, nomeadamente aquando da organização do ano letivo: constituição de turmas, elaboração dos horários e distribuição dos espaços. Os critérios de constituição das turmas salvaguardam a heterogeneidade cultural e social, a continuidade dos alunos nas mesmas, as opções dos alunos e suas famílias e atendem, ainda, a situações especiais. A organização dos horários, com aulas predominantemente de manhã e com uma tarde sem aulas, é um indicador objetivo de uma estratégia de promoção da melhoria dos resultados escolares, uma vez que são criadas as condições para um acompanhamento mais próximo e mais qualificante do estudo. Esta gestão de horários permitiu organizar tempos de apoio para todos os alunos (com ou sem dificuldades de aprendizagem), ter mais professores disponíveis para o apoio e, ainda, permitir que alunos com disciplinas/módulos em atraso as possam frequentar numa outra turma/ano.

Na afetação dos recursos humanos não docentes é privilegiada a rotatividade sem, no entanto, deixar de ter em atenção a adequação do conteúdo funcional ao perfil profissional e às competências dos trabalhadores, particularmente em áreas de trabalho mais específicas.

A Escola tem uma estratégia inovadora e eficaz de comunicação com o exterior e de projeção da sua imagem junto da comunidade, protagonizada pelo *Gabinete de Comunicação e Imagem*, onde se

envolvem ativamente professores e alunos do curso profissional de Multimédia. Ao nível da comunicação interna, a informação circula pelos mecanismos instituídos. Estes têm vindo a ser reforçados pela utilização das tecnologias de informação e comunicação, como a página *web*, o correio eletrónico, a *Rádio Escola* e a *Liceu TV*. Apesar da aposta na diversificação dos meios, observou-se existir, por parte dos pais e encarregados de educação e dos alunos, ainda algum desconhecimento do conteúdo de documentos fundamentais como o projeto educativo e o relatório produzido pela comissão de autoavaliação.

A promoção do desenvolvimento profissional é incentivada nesta organização educativa. Existem planos de formação, para pessoal docente e não docente, estruturados por uma comissão específica, sob a supervisão do diretor. Estes planos são antecedidos de um processo de auscultação de necessidades formativas e assentam em áreas e modalidades que se orientam para uma formação centrada na Escola e nos conteúdos funcionais dos diferentes cargos. A oficina de formação em torno da construção do projeto educativo, destinada aos professores, e uma ação de curta duração sobre o estatuto do aluno, destinada aos assistentes operacionais, são alguns exemplos da formação realizada. Os assistentes técnicos têm frequentado ações de formação em áreas relacionadas com as mudanças operadas na administração educativa. Para a implementação dos planos recorrem predominantemente aos recursos humanos da própria Escola e ao Centro de Formação Martins Sarmiento.

#### *AUTOAVALIAÇÃO E MELHORIA*

A Escola valoriza os processos de autoavaliação como estratégia fundamental para introduzir melhorias na organização escolar. Ao longo de vários anos, tem ensaiado práticas de autoavaliação a partir dos modelos propostos pelo Programa de Avaliação das Escolas Secundárias (AVES), pelo Projeto de Autoavaliação em Rede (PAR) e pelo *Common Assessment Framework* (CAF). Esta realidade teve como consequência a existência de duas equipas de autoavaliação que seguiam as premissas conceptuais e metodológicas dos modelos CAF e PAR e onde foram detetadas dificuldade de articulação. A partir da análise crítica destas experiências foi possível a constituição de uma única comissão - constituída apenas por docentes e, por isso, fragilizada na representatividade da comunidade educativa - integrando elementos com experiência nos dois últimos modelos referidos. Esta nova realidade tem potenciado a consolidação de práticas de autoavaliação que resultam em produtos - relatórios e planos de melhoria - com relevância para o conhecimento aprofundado da organização e dos resultados da sua prestação de serviço. O plano de melhoria integra orientações para a ação e para o conjunto de dimensões de análise contempladas. É realizada a monitorização detalhada dos resultados escolares por disciplina e anos de escolaridade e esta informação é analisada nos órgãos e estruturas intermédias.

*Em conclusão: 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. Estes fundamentos justificam a atribuição da classificação de **MUITO BOM** no domínio **Liderança e Gestão**.*

## **4 – PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA**

A equipa de avaliação realça os seguintes pontos fortes no desempenho da Escola:

- A monitorização periódica dos indicadores de sucesso e de insucesso nas diferentes disciplinas, emergindo como prática consolidada potenciadora de diagnóstico interno, com efeito nas práticas organizacionais e na prestação do serviço educativo.

- A imagem e identidade da Escola, associada a um ambiente educativo promotor da qualidade do serviço educativo prestado, com impacto no reconhecimento da comunidade educativa.
- O eficaz aproveitamento dos recursos existentes, quer na promoção da Escola, quer na valorização do trabalho dos alunos.
- A articulação dos docentes da educação especial com o gabinete de apoio e informação ao aluno, o serviço de psicologia e orientação, os diretores de turma e os docentes de diversas áreas tem contribuído para a eficácia dos apoios disponibilizados aos alunos com necessidades educativas especiais.
- A articulação da biblioteca/centro de recursos com os departamentos curriculares no reforço do seu contributo para as aprendizagens dos alunos e a valorização dos seus desempenhos.
- A cultura de liderança orientada para a inclusão social, o sucesso educativo dos alunos e a abertura da escola à comunidade.
- A organização do ano letivo, designadamente no respeitante aos horários, potenciadora da melhoria dos resultados escolares.

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

- O planeamento estratégico, no âmbito das ações de melhoria do sucesso escolar, especificamente focado nas fragilidades evidenciadas pelos alunos com dificuldades de aprendizagem, em ordem à melhoria dos índices de sucesso em algumas disciplinas.
- A avaliação sistemática das medidas de promoção do sucesso escolar implementadas, com vista à melhoria do desempenho dos alunos.
- A generalização de mecanismos de supervisão pedagógica ao nível do acompanhamento e monitorização da prática letiva em sala de aula, proporcionando a melhoria do desenvolvimento profissional.
- Os procedimentos de divulgação do projeto educativo na comunidade educativa, por forma a tornar este documento estruturante amplamente conhecido.
- A representatividade da comunidade educativa na comissão de autoavaliação.

03-04-2014

A Equipa de Avaliação Externa:

António Norberto Patrício, João António Pereira da Silva, Maria Emília Vilarinho

Concordo. À consideração do Senhor  
Secretário de Estado do Ensino e da  
Administração Escolar, para homologação.  
A Subinspetora-Geral da Educação e Ciência

**Homologo.**  
**O Secretário de Estado do Ensino e da  
Administração Escolar**