

AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS

Relatório

Escola Secundária

Francisco Rodrigues Lobo

LEIRIA

2013
2014

Área Territorial de Inspeção
do Centro

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 Francisco Rodrigues Lobo – Leiria](#), realizada pela equipa de avaliação, na sequência da visita efetuada entre os dias 28 e 30 de abril de 2014. 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 e o eventual contraditório apresentado(s) no âmbito da **Avaliação Externa das Escolas 2013-2014** serão disponibilizados na [página da IGEC](#).

2 – CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA

A Escola Secundária Francisco Rodrigues Lobo situa-se na cidade de Leiria, foi criada ainda no séc. XIX, datando de 1964 o edifício onde atualmente se encontra, o qual sofreu uma intervenção recente (2010) pela Empresa Pública Parque Escolar. De notar que, apesar de intervencionada recentemente, há espaços que, devido a infiltrações de vários tipos, necessitam de obras de manutenção e reparação.

No presente ano letivo (2013-2014), a população escolar totaliza 1410 alunos: 369 no 10.º ano (13 turmas), 352 no 11.º ano (13 turmas) e 285 no 12.º ano (12 turmas), a que acrescem 186 alunos dos cursos profissionais (53 alunos no curso de Técnico de Processamento e Controlo de Qualidade Alimentar – três turmas, 66 alunos no curso de Técnico de Design – variante de Interiores/Exteriores – três turmas e 67 alunos no curso de Técnico de Turismo – três turmas); o ensino recorrente noturno do curso de Ciências e Tecnologias integra 60 alunos do 10.º ano e 99 alunos do 11.º ano (2 turmas); para além dos alunos referidos, 23 frequentam o Curso Educação e Formação de Adultos – tipo 3 (uma turma) no Estabelecimento Prisional de Leiria, onde funciona também o ensino recorrente do curso de Línguas e Humanidades (uma turma de 10.º ano, com 20 alunos e outra turma de 11.º ano com 16 alunos).

Da totalidade dos alunos do ensino secundário, 5,0% não tem nacionalidade portuguesa, sendo que 14,0% daqueles beneficiam de auxílios no âmbito da ação social escolar (ASE). No que diz respeito às tecnologias de informação e comunicação, 72,0% dos estudantes possuem computador e *Internet* em casa.

Exercem a sua atividade na Escola 118 docentes, dos quais 88,0% pertence aos quadros. A experiência destes profissionais é significativa, uma vez que 61,9% lecionam há mais de 20 anos. O pessoal não docente é composto por 23 trabalhadores, sendo 13 assistentes operacionais, sete assistentes técnicos, um encarregado operacional, uma técnica superior (psicóloga) e uma coordenadora técnica, maioritariamente com experiência profissional igual ou superior a 10 anos (73,9%).

Os indicadores relativos à formação académica e à atividade profissional dos pais dos alunos permitem verificar que 38,0% dos que têm educandos a frequentar o ensino secundário possuem uma habilitação académica secundária ou superior, sendo 31,0% os que exercem uma profissão de nível superior e intermédio.

Nos anos letivos de 2010-2011 e 2011-2012, para os quais há referentes nacionais calculados, quando comparada com outras escolas pertencentes ao seu grupo de referência (*cluster*), a Escola apresenta variáveis de contexto bastante favoráveis (percentagem de raparigas, percentagem de alunos sem ASE e percentagem de docentes do quadro), ainda que não seja das mais favorecidas.

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

Os resultados académicos são objeto de monitorização regular pelos diferentes órgãos e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, o que tem permitido identificar áreas de melhoria e estratégias de intervenção globais e por disciplina.

Para os anos 2010-2011 e 2011-2012, para os quais existem referentes calculados, verifica-se que a taxa de conclusão dos alunos do 12.º ano situa-se sempre acima do valor esperado, quando comparada com escolas de contexto análogo, e igualmente acima da mediana no que respeita a escolas do mesmo grupo de referência. Nos exames nacionais, e relativamente ao ano letivo 2010-2011, a percentagem de classificações positivas ficou aquém do valor esperado mas próximo da mediana na disciplina de Português e aquém do valor esperado e aquém da mediana em História A, todavia, posicionou-se muito acima do valor esperado e acima da mediana em Matemática A. Em 2011-2012 o resultado nos exames nacionais de Português está aquém do valor esperado e próximo da mediana, aquém do valor esperado e aquém da mediana na Matemática A e muito acima deste e igualmente acima da mediana, no que respeita à disciplina de História.

Assim, face às variáveis de contexto existentes e aos resultados obtidos pela Escola, verifica-se a necessidade de manter as boas práticas com impacto direto nas aprendizagens e de reforçar o investimento nos processos de ensino e aprendizagem nomeadamente nas disciplinas de Biologia e Geologia (11.º ano), Desenho A, Português e Matemática A, do 12.º ano, garantindo a melhoria e a sustentabilidade.

No que respeita aos cursos profissionais de Técnico de Processamento e Controlo de Qualidade Alimentar, Técnico de Design – variante de Interiores/Exteriores e Técnico de Turismo, registaram-se taxas globais de conclusão de 57,8% em 2010-2011, 45,7% em 2011-2012 e 78,4% em 2012-2013, evidenciando uma evolução positiva, tendo, no último ano, ultrapassado os valores nacionais.

No triénio 2010-2013, a taxa de abandono tem sido residual, correspondendo a 2 (0,2%), 5 (0,5%) e 6 (0,5%) alunos, respetivamente.

RESULTADOS SOCIAIS

Os alunos participam na vida escolar. Realizam-se conselhos de delegados de turma e existe uma associação de estudantes que reúne frequentemente com a direção do estabelecimento. Não há prática de participação dos alunos nas reuniões dos conselhos de turma. Conhecem o regulamento interno, no que toca aos seus direitos e deveres. No início do ano letivo e, sobretudo, a nível do 10.º ano, a esta matéria é dado particular relevo. Não conhecem mais nenhum documento estruturante da Escola. No ensino secundário e nos cursos profissionais, os delegados de turma mostram conhecer razoavelmente as suas funções, por exemplo, em matérias relacionadas com o comportamento. De referir ainda que os discentes conhecem os critérios de avaliação das disciplinas, incluindo a ponderação do comportamento dos alunos em sala de aula.

Ocorrem iniciativas que contribuem para a formação pessoal e social dos alunos, como é caso do jornal *on-line Na boca do Lobo*, dinamizado pelos mesmos, bem como atividades relacionadas com o empreendedorismo. Os estudantes participam em outros projetos e clubes, como as Olimpíadas da Matemática ou o *Clube Europeu*. A biblioteca desenvolve muitas atividades ao longo do ano letivo como, por exemplo, a promoção trimestral pela professora bibliotecária, em todas as turmas, de cinco minutos de leitura de textos literários. No âmbito do desporto escolar regista-se também o dinamismo da Escola, destacando-se o torneio de futsal, o corta mato regional (em que foi obtido o 2.º lugar) e o torneio de basquetebol 3x3, entre outras iniciativas. A mesma dinâmica é visível em ações de índole cultural e artística para a comunidade educativa/escolar, como o *Dia da Escola* ou o concurso de talentos. Os alunos também se destacaram na qualificação da Escola para a sessão nacional do Parlamento dos Jovens do Ensino Secundário, com três alunos.

A Escola aderiu a atividades desenvolvidas pela Câmara Municipal de Leiria no âmbito do projeto educativo municipal, destacando-se, entre outras, *Like Saúde* (programa de prevenção em comportamentos aditivos e dependências), o Fórum sobre Orientação Vocacional: Onde? Como? e Quando? e o Projeto INCENTIVAR (já com três anos e que se traduz na criação de esculturas, utilizando materiais reciclados, com o apoio da empresa VALORLIS, sobre a temática do Natal, cujas peças são

expostas nas ruas e praças da cidade). A Diretora da Escola representa o setor do ensino secundário no *Conselho Municipal de Educação*. Também um aluno da Escola integra o *Conselho Municipal da Juventude*.

As iniciativas de dimensão solidária são, sobretudo, desenvolvidas pelos alunos, nomeadamente da associação de estudantes. Há angariações de fundos, recolha de alimentos para o banco alimentar ou “*1 tonelada de ajuda*”. Outro exemplo a realçar é o protocolo que a Associação de Estudantes realizou com a IPSS “Colina do Castelo” para efetuarem trabalho de voluntariado, dando explicações gratuitas aos alunos da Escola Básica D. Dinis.

A indisciplina é merecedora da atenção por parte da comunidade educativa. A maioria das situações circunscreve-se a um número reduzido de alunos. No ano letivo de 2010-2011, ocorreram 77 medidas corretivas (advertências) e 6 suspensões e, em 2011-2012, foram aplicadas 263 medidas corretivas e 9 suspensões. No ano letivo 2012-2013, foram aplicadas 63 medidas corretivas e 11 suspensões. Algum aumento deve-se à apreensão de telemóveis, medida que passou a ser contemplada no regulamento interno da Escola. Os conflitos e as situações de indisciplina são monitorizados pelos diretores de turma, em conjunto com a direção, suscitando-se ainda o envolvimento dos encarregados de educação. Para dar resposta e definir estratégias no sentido de, entre outras, ultrapassar as situações de indisciplina foi formalizada a criação do *gabinete de apoio ao aluno e à família* (GAAF). Este gabinete também tem como objetivos realizar um acompanhamento mais próximo dos alunos com necessidades educativas especiais, bem como de alunos oriundos do estrangeiro), acompanhar os alunos nos seus percursos escolares e orientação vocacional, responder aos problemas associados ao abandono escolar e contribuir para o desenvolvimento do Projeto de Educação para a Saúde e Educação Sexual.

O conhecimento do percurso dos alunos que concluem os ciclos de estudos na Escola é ainda pouco sustentado. Todavia, no que diz respeito aos cursos profissionais, há alguma informação sobre a empregabilidade dos cursos e alguns dados sobre o prosseguimento de estudos.

RECONHECIMENTO DA COMUNIDADE

A análise dos resultados dos questionários, aplicados no âmbito do presente processo de avaliação externa, evidencia que a comunidade educativa está globalmente satisfeita com o serviço educativo prestado pela Escola.

Assim, os alunos valorizam positivamente o facto de terem vários amigos na Escola. Os itens que reúnem menor satisfação relacionam-se com a não participação em clubes e projetos, com o almoço servido na cantina e com a pouca frequência de utilização do computador na sala de aula.

Os pais e encarregados de educação dos alunos do ensino secundário gostam que os seus filhos frequentem esta Escola e valorizam as amizades dos filhos na mesma. Como pontos menos positivos referem os serviços de refeitório e bufete e a limpeza.

Os trabalhadores não docentes valorizam positivamente o facto de gostarem de trabalhar na Escola. Pela negativa, apontam a falta de limpeza, as quebras de respeito manifestadas pelos alunos relativamente ao pessoal docente e a deficiente circulação da informação. Os trabalhadores docentes consideram que o ensino é exigente, que a direção é disponível e que a Escola é segura. A adequação dos espaços de desporto e dos serviços de recreio e o refeitório e bufete são os aspetos menos valorizados.

Entre as formas de sublinhar o sucesso dos alunos destaca-se o *Quadro de Mérito*. Este serve para premiar os melhores alunos do ensino regular (cursos científico-humanísticos e profissionais) que se distingam pelo desempenho escolar, no âmbito da avaliação interna. A Escola atribui ainda outros prémios, como os relativos à biblioteca escolar (prémios de poesia e do Plano Nacional de Leitura) e ao desporto escolar. Estes prémios são entregues no *Dia da Escola* por uma comissão de honra que é constituída por antigos alunos, que se destacaram de alguma forma na vida profissional e na sociedade. Faz-se ainda o reconhecimento, através de um louvor e de outros prémios, dos concursos e projetos em

que os alunos participaram (registados em atas do conselho pedagógico e do conselho geral). Os alunos sentem que a Escola valoriza os seus trabalhos, expondo-os nas suas próprias instalações e em outros espaços públicos da cidade. O município também concede prémios de reconhecimento académico, os quais correspondem a *vouchers* culturais que cada melhor aluno de final de ciclo recebe. Os prémios são divulgados, para além da página *Internet* da Escola, também nos placares da mesma, em jornais regionais e nacionais (nomeadamente, O Público) e nas redes sociais.

O impacto da ação da Escola traduz-se, sobretudo, numa alargada rede de parcerias, com reflexo positivo na prestação do serviço educativo (p. ex., com a Câmara Municipal, o Instituto Politécnico de Leiria, a PSP-Escola Segura, o Centro de Saúde, os Bombeiros, entre outras) e na realização de atividades abertas à sociedade, que contribuem para a obtenção do reconhecimento da comunidade pelo trabalho realizado.

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

3.2 – PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

PLANEAMENTO E ARTICULAÇÃO

A recente reorganização dos departamentos curriculares, com a diminuição do número de disciplinas neles incluídos, por um lado, permite uma maior representatividade ao nível do conselho pedagógico e alguma operacionalidade na sequencialidade das aprendizagens, mas, por outro, tende a dificultar a gestão articulada do currículo. Assim, em detrimento dos departamentos, essa gestão realiza-se, essencialmente, nos conselhos de turma. É aqui que se planeia a articulação horizontal e que se aferem procedimentos, objetivos, conteúdos, atividades e estratégias. Estas componentes são devidamente enquadradas nos respetivos planos de trabalho de turma, os quais são regularmente monitorizados pelos respetivos conselhos de turma.

O plano anual de atividades, os planos de trabalho das turmas e a oferta educativa e formativa evidenciam a contextualização do currículo e a abertura ao meio, integrando um conjunto de iniciativas que têm em conta as especificidades e os recursos locais, sendo de destacar a oferta de vias profissionais articuladas e ajustadas aos interesses dos alunos e às necessidades locais e regionais.

A aplicação de questionários e a recolha e análise dos processos individuais dos alunos, visando a sua caracterização e a das turmas em que estão inseridos, os contactos regulares com os pais e encarregados de educação e as práticas generalizadas de avaliação diagnóstica são algumas das metodologias em que assenta a construção dos planos de trabalho de turma, nomeadamente quanto à definição de prioridades e orientações pedagógicas. Apesar do trabalho realizado, a articulação com as escolas de origem dos alunos revela-se ainda pouco explorada e rendibilizada, também para a obtenção e devolução de informação relacionada com percursos escolares, numa perspetiva de apoiar a resolução de problemas.

A coerência entre o ensino e a avaliação é garantida, para além das diferentes reuniões ordinárias (conselho pedagógico, conselhos de turma, departamentos), também através de outras reuniões de grupos de nível e de recrutamento (alguns coincidem com departamentos), onde se desenvolve trabalho colaborativo, permitindo, desta forma, fomentar e aferir a articulação vertical e horizontal do currículo das diferentes disciplinas, o cumprimento dos programas e das planificações, a articulação entre a avaliação diagnóstica, formativa e sumativa e a transparência dos processos de avaliação.

PRÁTICAS DE ENSINO

O funcionamento das salas de estudo foi reconhecido pela Escola como um ponto fraco – já no relatório de avaliação externa das escolas, de novembro de 2010, tinha sido identificada a ineficácia das aulas de apoio educativo. No sentido de ultrapassar estas debilidades, e com uma convergência de esforços, envolvendo o conselho geral, a direção, a equipa de autoavaliação, a coordenação dos diretores de turma, a associação de estudantes e os pais, implementou-se um novo modelo de sala de estudo que, atendendo à sua recente criação, ainda não produziu resultados significativamente positivos.

Os alunos com necessidades educativas especiais (25 no presente ano letivo, sete deles com currículos específicos individuais) beneficiam de um conjunto de respostas educativas ajustadas às diferentes problemáticas identificadas, sendo asseguradas, de modo articulado, pelos professores, pela educação especial, psicóloga e parceiros externos.

A psicóloga da Escola ao longo do ano procede à orientação vocacional dos alunos, em diferentes vertentes, como por exemplo, quanto à continuidade de estudos, a escolha entre o ensino superior e os cursos de especialização tecnológica. Em articulação com a professora bibliotecária desenvolve temáticas relacionadas com hábitos e métodos de trabalho e de estudo. Em gabinete, trabalhando em parceria com o Centro de Saúde, atende os alunos de acordo com as suas problemáticas.

A utilização de metodologias ativas e experimentais é relevante e generalizada, ocorrendo no âmbito das disciplinas curriculares específicas, tanto do ensino regular como do profissional. Esta dimensão também é desenvolvida em iniciativas promovidas pela Escola como por exemplo nos *Dias Abertos* e no âmbito da atividade *Mundo na Escola*.

A dimensão artística é fortemente valorizada e potenciada em algumas disciplinas do curso profissional de Design e através da existência de projetos e clubes, abertos a toda a comunidade escolar.

Os recursos tecnológicos disponíveis são um suporte importante para a generalidade dos professores que os rendibilizam para a promoção de práticas inovadoras e metodologias ativas de abordagem dos conteúdos programáticos. Destaca-se também a dinâmica da biblioteca escolar, em articulação com alguns departamentos e com a psicóloga, com planos de ação abrangentes em diferentes dimensões e no apoio às atividades de ensino e de aprendizagem.

A observação de aulas, enquanto estratégia de orientação, acompanhamento e desenvolvimento profissional dos docentes, não é uma prática instituída. No entanto, existe uma supervisão colaborativa entre docentes que se concretiza através de trabalho formal e informal de acompanhamento da atividade letiva ao nível das diversas coordenações de nível/disciplina, na partilha e discussão de experiências e práticas pedagógicas.

MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO ENSINO E DAS APRENDIZAGENS

As práticas avaliativas são diversificadas e ajustados às especificidades das disciplinas e aos níveis de ensino e vão desde a diagnóstica (generalizada a todas as disciplinas apenas no 10.º ano, no início do ano letivo e, em algumas disciplinas, também dos outros anos, antes de iniciar nova unidade didática), à sumativa, passando pela formativa, com carácter contínuo e sistemático. Os trabalhos de pesquisa, os trabalhos práticos, as questões de aula, as interações orais – debates, os testes escritos, as fichas de trabalho e, em algumas disciplinas, os mapas conceptuais, são exemplos da multiplicidade de instrumentos de avaliação utilizados. Os resultados dos testes de diagnóstico servem, sobretudo, para ajustar as planificações, não existindo a prática de prestar informação aos professores dos anos de escolaridade anteriores (incluindo as escolas de origem dos alunos, no caso dos alunos que transitaram do 9.º para o 10.º ano de escolaridade).

A Escola aderiu aos testes intermédios (Matemática, Português, Biologia e Física e Química). Em trabalho colaborativo, com o respetivo coordenador, os docentes analisam os critérios de correção,

aplicando-os com rigor. Estes testes, para além de constituírem mais um elemento de avaliação, servem para aferir da validade e da fiabilidade das avaliações internas e de treino/preparação para os exames nacionais.

Os procedimentos implementados permitem garantir que os critérios de avaliação são aplicados de forma adequada. Cada professor preenche uma grelha, com todos os elementos de avaliação e de acordo com os critérios estabelecidos. Sempre que uma disciplina apresente mais de 33% de insucesso e/ou que se verifiquem desvios nas classificações atribuídas, são discutidas as situações nos respetivos conselhos de turma e o docente da disciplina em causa justifica a situação e define estratégias para a melhoria.

O desenvolvimento do currículo é monitorizado internamente pelos órgãos de direção, administração e gestão e pelas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, avaliando-se a eficácia das medidas adotadas. Este trabalho mostra-se determinante na identificação das razões do insucesso escolar e no delinear de estratégias que permitam respostas positivas aos problemas de ensino e aprendizagem (p. ex., salas de estudo, apoio marcado no horário para a disciplina de Física e Química de 11.º ano ou aulas de preparação para os exames no final do ano letivo). As medidas de reforço implementadas têm permitido aos alunos dos cursos profissionais recuperar módulos em atraso, com impacto na melhoria das taxas de conclusão destes cursos.

A prevenção da desistência e do abandono tem sido conseguida, principalmente através do trabalho desenvolvido pelos diretores de turma, em articulação com o serviço de psicologia e orientação, a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens, o Centro de Saúde Dr. Gorjão Henriques e outras entidades e empresas da região. A capacidade em envolver os pais e encarregados de educação na procura das melhores soluções educativas para os alunos em risco de abandono, associada a uma oferta educativa diversificada, ao acompanhamento regular dos alunos e à reorientação vocacional têm tido um impacto fundamental no campo da prevenção.

Tendo em conta os juízos avaliativos formulados neste domínio, 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

Os documentos estruturantes evidenciam coerência interna e pertinência, enquanto instrumentos clarificadores e orientadores da missão da Escola, da sua estratégia e ligação à comunidade educativa. O projeto educativo, em fase final de implementação, organiza-se em redor de cinco eixos prioritários, sendo eles a *Promoção do Sucesso Educativo*, o *Diálogo e Participação*, a *Cidadania Ativa e Crítica*, a *Relação da Escola com o Exterior* e o *Desenvolvimento Institucional* e tem sido objeto regular de avaliação nas suas diversas vertentes com a identificação de pontos fortes e fracos e o estabelecimento de planos de melhoria anuais consistentes.

O projeto de intervenção da atual diretora foi elaborado em estreita articulação com o projeto educativo (em vigor no triénio 2011-2014), e com os relatórios anuais de autoavaliação que, para além de outros indicadores, como a comparação dos resultados académicos alcançados por ano e disciplina, em relação às metas estabelecidas e referentes nacionais, avaliam o grau de execução do *Plano de Melhoria* e das medidas implementadas com sugestões de intervenção para o ano seguinte. O plano anual de atividades apresenta-se consistentemente orientado, organizando-se de acordo com os objetivos traçados no projeto educativo.

Os trabalhadores encontram-se motivados e empenhados nas suas tarefas. A direção reúne, com regularidade, com os docentes, com os assistentes operacionais, com o representante das assistentes técnicas, das associações de pais e de estudantes e, ainda, com os alunos delegados de turma com o objetivo de identificar dificuldades e obter propostas de solução que reúnam consensos e envolvam todos os intervenientes. Esta realidade deverá potenciar uma maior participação dos diferentes elementos da comunidade educativa na construção e divulgação dos documentos estruturantes, o que até aqui não tem sido generalizado.

A liderança de topo é exercida de forma democrática e próxima, procurando o reconhecimento, a partilha e a cooperação na perspetiva de consolidar um serviço educativo de rigor e qualidade, com capacidade de atração de novos alunos. Para além das lideranças intermédias, que conhecem e exercem as suas competências num quadro de autonomia e responsabilidade, existem outros líderes que, transversalmente, abrangem toda a estrutura escolar e que impulsionam fortemente a ação da Escola. O conselho geral mostra-se atento e interventivo na análise e debate dos diferentes documentos organizativos e dos resultados alcançados, com recomendações/propostas de intervenção consistentes, como por exemplo na obtenção de razões explicativas, junto dos pais e dos alunos, para a fraca adesão destes aos apoios organizados pela Escola.

As parcerias estabelecidas com a autarquia, com a associação de pais e com as instituições locais educativas e empresariais visam, para além da formação em contexto de trabalho, no que respeita aos alunos dos cursos profissionais, uma rentabilização de recursos e sinergias que permitam um incremento da qualidade do serviço educativo prestado. Destacam-se as parcerias com a autarquia no desenvolvimento de projetos e programas de intervenção, com o Instituto Politécnico de Leiria na partilha de saberes, com o Ministério da Justiça no desenvolvimento do ensino recorrente e com a Associação Mulher XXI na realização de palestras e atividades de sensibilização junto da comunidade educativa.

GESTÃO

A distribuição de serviço é adequada e tem em conta as competências pessoais e profissionais dos trabalhadores, bem como os seus anos de experiência ainda que, no caso dos serviços administrativos, o facto de existir apenas um funcionário afeto a determinadas áreas condicione uma resposta eficaz aos utentes. Tendo em conta a dimensão da escola e o seu horário alargado de funcionamento, para uma melhor gestão dos recursos humanos, a direção tem-se socorrido de contratos de emprego e inserção em conjunto com a flexibilização na atribuição de funções e tarefas aos trabalhadores mais antigos. A distribuição de serviço dos trabalhadores não docentes é feita sob proposta da coordenadora técnica e da encarregada operacional. No caso dos professores, o critério base é o da continuidade pedagógica, tendo a direção procurado atribuir cargos e projetos de acordo com a sua formação específica e o seu perfil de desempenho.

A constituição de turmas e a elaboração de horários obedece a critérios definidos e aprovados pelos órgãos competentes e tem em conta, sempre que possível, as recomendações dos conselhos de turma. A direção procura reconhecer de forma visível o empenho e dedicação dos trabalhadores organizando diversas reuniões de auscultação e resolução de situações problemáticas, atividades dedicadas ao convívio e à partilha (p. ex., a confraternização de Natal, o *Dia da Escola*) procurando, assim, uma gestão mais próxima e partilhada.

As necessidades de formação identificadas na sequência do processo de avaliação de desempenho não são na sua maioria concretizáveis, tendo a Escola, ao longo dos últimos anos, organizado diversas ações de carácter interno sob a responsabilidade da psicóloga, nomeadamente, no âmbito do apoio aos alunos com necessidades educativas especiais e na gestão de conflitos e comportamento e com recurso a parceiros próximos da Escola. As assistentes técnicas, para além das ações já referidas, realizam ainda formação de acordo com os programas informáticos em uso nos serviços administrativos. Para o pessoal docente, as necessidades são identificadas por cada um dos coordenadores de departamento e

encaminhadas para o centro de formação ainda que nem sempre correspondam aos interesses evidenciados. Em complemento, decorreram diversas formações (p. ex., *Saber Estudar para Sucesso Alcançar*, *bullying* e indisciplina, *Google Docs.*, quadros interativos e programa de horários).

Os circuitos de comunicação interna e externa são valorizados, tendo a página da *Internet* da escola sido recentemente reformulada por forma a tornar-se mais apelativa e assim aumentar a sua taxa de utilização pelos diferentes membros da comunidade educativa. É organizada informação que é divulgada, com regularidade, na imprensa local e a Escola aderiu recentemente às redes sociais com o objetivo de captar a atenção dos alunos. Internamente, privilegiam-se igualmente as novas tecnologias (p. ex., plataforma *Moodle*, programa *Gestão Integrada para Administração Escolar - GIAE*, e programa de Gestão do Plano Anual de Atividades - GESPAA), o *e-mail* institucional e o *e-mail* da turma, com ganhos substantivos ao nível da gestão pedagógica, da disponibilização de materiais de apoio ao estudo autónomo dos alunos e da facilidade com que circula a informação entre as várias estruturas, órgãos e elementos.

A maioria dos pais e encarregados de educação evidencia desconhecimento sobre os documentos da Escola e sobre o seu papel enquanto representantes de turma. Reconhecem o esforço dos diretores de turma e da direção, sempre disponíveis para os receber, mas consideram-se pouco envolvidos.

AUTOAVALIAÇÃO E MELHORIA

A Escola tem práticas de autoavaliação consolidadas e sistematizadas, as quais desenvolve com carácter regular, o que lhe tem permitido a identificação de potencialidades e fragilidades consequentes com os planos de melhoria traçados, bem como com o projeto de intervenção da diretora. No que respeita à análise de resultados académicos, a reflexão interna, nos grupos de nível e de recrutamento e departamentos, tem permitido a implementação de estratégias dirigidas às disciplinas de menor sucesso, com resultados visíveis nalgumas disciplinas, como por exemplo a Física e Química de 11.º ano.

Os pontos fracos, identificadas pelo anterior relatório de avaliação externa das escolas, foram objeto de intervenção, ainda que, no que respeita à ineficácia dos apoios prestados aos alunos, não tenham sido alcançadas melhorias significativas.

A Escola aderiu em 2010-2011, ao *Programa de Avaliação Externa de Escolas com Ensino Secundário* (AVES) daí resultando, para além da formação inicial e da aplicação de questionários de opinião, já validados, sobre questões centrais tais como os resultados dos alunos, o funcionamento da Escola e o clima organizacional, a possibilidade de comparação com as demais escolas secundárias envolvidas neste projeto e o conhecimento sobre o valor acrescentado alcançado pelos seus alunos.

A equipa de autoavaliação da Escola tem seguido ainda o modelo conceptual da Inspeção-Geral da Educação e Ciência sendo responsável pela recolha e tratamento de dados com origem em diversas fontes (pautas de classificação, atas, relatórios, inquéritos por questionário) e abrangendo áreas como os resultados escolares, a satisfação com os serviços, a aplicação de medidas disciplinares, a frequência dos apoios educativos, entre outros. É constituída por um núcleo de quatro docentes com tempo comum semanal nos seus horários e com recurso a um representante do pessoal não docente, da associação de pais e da associação de estudantes, sempre que considera necessário.

Os relatórios evidenciam consistência e objetividade e são divulgados a toda a comunidade educativa e analisados em todos os órgãos e estruturas da Escola, contribuindo para o estabelecimento ou readequação dos planos de melhoria traçados, caminho que permitirá eficácia educativa e a melhoria dos resultados académicos.

Tendo em conta os juízos avaliativos formulados neste domínio, 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 **Liderança e Gestão**.

4 – PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA

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

- Reconhecimento e valorização dos sucessos académicos, que funcionam como um incentivo às aprendizagens;
- Dinâmicas positivas de trabalho colaborativo e partilhado entre os docentes, com impacto no planeamento, na organização pedagógica e na implementação de práticas e estratégias facilitadoras da aprendizagem e do sucesso dos alunos;
- Dinâmica da biblioteca escolar, em articulação com alguns departamentos e com a psicóloga, com planos de ação abrangentes em diferentes dimensões e no apoio às atividades de ensino e de aprendizagem;
- Desenvolvimento de parcerias ativas e consistentes que se têm revelado pertinentes para a consecução dos objetivos inscritos nos principais documentos estruturantes da Escola;
- Focalização do processo de autoavaliação em áreas de prioridade educativa e o desenvolvimento de planos de melhoria consistentes, sistemáticos e abrangentes.

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

- Adoção de medidas de promoção do sucesso escolar mais eficazes que permitam a melhoria das aprendizagens e do desempenho dos alunos nas disciplinas de menor sucesso;
- Articulação com as escolas de origem dos alunos na obtenção e devolução de informação sobre percursos escolares, numa perspetiva de apoiar soluções para colmatar problemas de aprendizagem;
- Envolvimento e participação dos alunos e pais/encarregados de educação na construção dos documentos estruturantes da escola e nos processos de decisão ao nível da sua representação nos conselhos de turma.

21-07-2014

A Equipa de Avaliação Externa: Conceição Prata, Graça Santos e Ulisses Quevedo