

# AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS

## Relatório

**ESCOLA SECUNDÁRIA DE MANUEL DA  
FONSECA**

**SANTIAGO DO CACÉM**

Datas da visita: 22-23 Fevereiro 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 Manuel da Fonseca realizada pela equipa de avaliação que visitou a escola em 22 e 23 de Fevereiro 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, em articulação com a administração educativa e com a comunidade em que se insere.

A equipa de avaliação congratula-se com a atitude construtiva de colaboração demonstrada pelas pessoas com quem interagiu no decurso da intervenção avaliativa, nomeadamente no que se refere à realização das entrevistas em painel.

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 Manuel da Fonseca, em Santiago do Cacém, situa-se num dos maiores concelhos do país, predominantemente rural, estando rodeada por uma cintura industrial, bastante importante para o desenvolvimento do Litoral Alentejano.

Os alunos são, maioritariamente, oriundos de famílias, cujos pais/mães possuem habilitações literárias iguais ou inferiores ao 3º Ciclo do Ensino Básico (60,2%) e exercem profissões ligadas ao comércio e à agricultura, pelo que o seu contexto sócio-cultural é considerado médio-baixo.

A Escola, para além das 28 salas de aula regulares, possui laboratórios de electrotecnia, de química, de física, de línguas e de informática (4), oficinas de electrotecnia e de educação tecnológica, uma Mediateca, um laboratório multimédia, um pavilhão desportivo e um espaço exterior.

Nos últimos quatro anos, a população escolar tem vindo a decrescer. A escola é frequentada por 577 alunos, distribuídos pelos 3º Ciclo do Ensino Básico (165), Ensino Secundário (329) e Ensino Recorrente (83). Desses alunos, 14% beneficiam dos Serviços de Acção Social Escolar, 79% dispõe de computador, em casa, e 62% de Internet. O transporte de alunos, provenientes das freguesias que integram o concelho de Santiago do Cacém, serve, essencialmente, a população escolar que frequenta o Ensino Secundário.

A oferta escolar é diversificada, tanto no 3º Ciclo do Ensino Básico (Curso Regular, Cursos de Educação e Formação e Ensino Recorrente), como no Ensino Secundário (Cursos Científico-Humanísticos, Cursos Tecnológicos, Cursos Profissionais e Ensino Recorrente).

O quadro docente é estável, o mesmo sucedendo ao nível do pessoal não docente.

A implementação da “escola digital” veio facilitar os procedimentos electrónicos, designadamente, o uso de cartões electrónicos para acesso à fotocopiadora e para a elaboração de sumários digitais. A Escola Secundária Manuel da Fonseca está a ultimar a implementação da plataforma e-learning Moodle.

A escola espera diminuir o insucesso e o abandono escolares com a adesão à iniciativa “Novas Oportunidades”, oferecendo Cursos Tecnológicos, Profissionais e de Educação e Formação. Por outro lado, e como forma de dar resposta aos alunos que não concluíram a escolaridade obrigatória, encontram-se em curso 174 pedidos de certificação e validação de competências (RVCC), no âmbito do Centro de Novas Oportunidades.

## III – Conclusões da avaliação

### 1. Resultados

**BOM**

A Escola revela preocupação com a qualidade do sucesso educativo, investindo no trabalho dos docentes e nos recursos educativos disponíveis, viabilizando, desta forma, a concretização de uma das suas metas principais, a entrada dos alunos no Ensino Superior. Utilizando os resultados dos exames nacionais como referente, verifica-se que estes se situam dentro da média e acima desta em algumas disciplinas. Os resultados obtidos sustentam-se na forte aposta que tem vindo a ser feita nas equipas educativas no Ensino Básico e na diversificação de apoios no Ensino Secundário, nomeadamente, nas disciplinas de Matemática e de Física, para as quais foi criado um Gabinete de Explicações. Não existe, ainda, uma avaliação clara e fundamentada do contributo de vertentes como a formação contínua, os apoios educativos ou os meios materiais e financeiros, para a melhoria do sucesso educativo. O abandono escolar que se faz sentir no 3º Ciclo do Ensino Básico, nos Cursos Tecnológicos e no Ensino Nocturno, procura ser contrariado com o investimento em novas ofertas educativas, mediante a adesão à iniciativa “Novas Oportunidades”.

A disciplina e a interiorização de normas de conduta, como o respeito pelos outros e pelos bens existentes, logo à entrada no 7º ano de escolaridade, criam um clima propício ao desenvolvimento das aprendizagens.

A participação efectiva de alunos, de pais e encarregados de educação e de outros membros da comunidade educativa, nos órgãos de gestão e direcção da escola, surge como o modo mais conseguido de auscultação e de formulação de opiniões.

A escola ainda não implementou mecanismos para consultar ou envolver alunos, pais e encarregados de educação, bem como a comunidade local na discussão do Projecto Educativo ou do Plano Anual de Actividades.

**2. Prestação do serviço educativo****BOM**

A continuidade pedagógica instituída, permitindo que o docente acompanhe os seus alunos nos dois níveis de ensino, e a qualidade do serviço prestado pelos professores são consideradas, pelos alunos e pelos pais e encarregados de educação, como pontos fortes da escola. A implementação de diferentes modalidades de apoio, visando a continuidade ou o reforço da diferenciação pedagógica na sala de aula, tem-se revelado fundamental. A articulação entre professor titular, professor de apoio e professor do ensino especial é muito ténue e de carácter marcadamente informal.

A articulação inter e intra Departamentos é, ainda, incipiente. Os Grupos Disciplinares e os Conselhos de Turma, com o acompanhamento e a participação do Conselho Pedagógico e da Direcção Executiva, são os grandes impulsionadores das acções e das actividades que marcam os percursos educativos.

Não existe articulação com outras escolas da mesma área geográfica, incluindo aquelas de onde provêm alguns dos seus alunos.

A diversificação das ofertas educativas, a forte identificação que todos demonstram ter com a escola e com o que ela oferece, o grande investimento feito nos meios informáticos e o trabalho de docentes, não docentes e discentes tornam este espaço de educação e de aprendizagem num lugar de referência. Os pais e as empresas onde os alunos realizam formação em contexto de trabalho reconhecem e valorizam o esforço e dedicação da escola.

**3. Organização e gestão escolar****SUFICIENTE**

A distribuição de serviço tem em consideração as competências pessoais e profissionais do pessoal docente e não docente. A comunidade educativa é ouvida e informada, ocasionalmente, sobre as questões da organização e gestão escolar.

As instalações, os espaços e os equipamentos são bons, havendo, por parte de todos, empenho na sua conservação e melhoramento. Há alguns espaços de excelência, como seja, a Mediateca, organizada e muito bem apetrechada, de acesso livre aos alunos e por eles particularmente valorizada.

Do ponto de vista organizacional, os pais intervêm na vida da escola, através da sua participação em órgãos como a associação de pais e encarregados de educação. A interacção com as famílias faz-se, sobretudo, por intermédio dos directores de turma.

A escola desenvolve condutas baseadas em princípios de justiça e equidade, promovendo a inclusão social de todos os alunos.

A Autarquia, as Empresas e o Centro de Formação do Instituto de Emprego e Formação Profissional têm sido parceiros importantes, concretamente, na abertura de espaços, aos alunos da Escola Secundária Manuel da Fonseca, para a realização de formação em contexto de trabalho.

**4. Liderança****SUFICIENTE**

O Conselho Executivo, recentemente eleito, não assume uma liderança efectiva, apresentando-se como o parceiro privilegiado da Assembleia e do Conselho Pedagógico, mantendo com estes Órgãos uma boa relação. Apesar de a Assembleia exercer a generalidade das suas competências, não desempenha ainda um papel activo nos aspectos mais centrais da vida escolar.

A escola procura estar na linha da frente, aderindo à inovação, ainda que esta, por vezes, seja confundida com suficiência de recursos tecnológicos.

São estabelecidas parcerias e protocolos com empresas no sentido de facultar formação em contexto de trabalho aos alunos dos Cursos Tecnológicos e Profissionais. Face à crescente escassez de algumas categorias profissionais, na região, a escola não procedeu ao ajustamento da sua oferta educativa.

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

A Escola Secundária Manuel da Fonseca tem vindo a desenvolver práticas de avaliação interna, inseridas num Programa de Avaliação do Ensino Secundário, com o apoio de uma entidade externa.

O Órgão de Gestão, reconhecendo que o processo de avaliação existente evidenciava algumas fragilidades e não produzia os efeitos desejados na melhoria da prestação do serviço educativo, criou uma equipa de auto-avaliação que, encetando um novo ciclo, definiu indicadores e construiu um cronograma de acção.

#### **IV – Avaliação por domínio-chave**

##### **1. Resultados**

###### *1.1 Sucesso académico*

A análise dos resultados dos alunos passa pela comparação entre as classificações internas e as de exame, não existindo o hábito de aferir os seus resultados com os de outras escolas da zona.

O abandono e o insucesso escolares, no 3º Ciclo do Ensino Básico, nos Cursos Tecnológicos e no Ensino Nocturno (considerando como anos críticos, os 8º e 10º anos de escolaridade que apresentaram, nos anos lectivos 2003/04, 2004/05 e 2005/06, valores médios da taxa de sucesso de 85%, 67% e 74%, no 8º ano, e de 66%, 74% e 75%, no 10º ano) procuram ser contrariados com a proposta de novas ofertas educativas, tendo a escola aderido, por exemplo, ao Projecto das “Novas Oportunidades”. É neste contexto que surge a oferta de Cursos de Educação e Formação no Ensino Básico, de Cursos Profissionais no Ensino Secundário e de Cursos de Educação e Formação de Adultos e RVCC (Sistema Nacional de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências), no Ensino Nocturno.

Ao nível do Ensino Básico, o funcionamento das equipas educativas garante a qualidade das aprendizagens e das actividades de apoio individual e/ou em grupo, o que não invalida que a disciplina de Matemática tenha apresentado no exame nacional, de 2004/05, uma percentagem de classificações negativas, que a posiciona abaixo da média nacional. Por este motivo, as metodologias e estratégias adoptadas, designadamente, o ensino individualizado, as aulas de reforço semanal (em alternância com Língua Portuguesa) e a utilização das aulas de Estudo Acompanhado, levam a uma melhoria significativa dos resultados, já que, dos 32 alunos do Ensino Básico admitidos a exame de Matemática, 59,4% obtiveram classificação superior a 3, sendo a média da classificação de exame (3,28) superior à média nacional (2,67).

No Ensino Secundário, e de acordo com a análise efectuada em sede de Conselho Pedagógico, no ano lectivo 2005/06, a disciplina de História foi a que apresentou resultados menos satisfatórios no exame nacional. Nas disciplinas de Matemática, de Física e Química, embora a média das classificações de exame (respectivamente, 96.3 e 76.8) seja superior à média nacional (respectivamente, 76.8 e 71.2), existe discrepância entre a classificação interna final e a classificação externa, apostando os docentes no reforço dos apoios e na criação de um Gabinete de Explicações. A preocupação com as aulas de substituição, essencialmente no 12º ano de escolaridade, leva a que estas sejam leccionadas por professores da mesma área curricular, sendo aceites pelos alunos, que vêem nelas uma oportunidade de melhorarem os seus resultados escolares.

A monitorização dos resultados dos alunos é feita, em primeira instância, em sede de Conselho de Turma. O Grupo Disciplinar procede, também, à análise dos resultados que, posteriormente e via Departamento, chega ao Conselho Pedagógico. Na sequência da reflexão realizada, este órgão elaborou, no presente ano lectivo, um plano de melhoria, cuja implementação ficou a cargo das diversas Estruturas de Orientação Educativa da Escola.

###### *1.2 Participação e desenvolvimento cívico*

Os alunos são, pontualmente, chamados a dar opinião sobre assuntos que lhes dizem directamente respeito, como sucedeu com a revisão do Regulamento Interno. As reuniões de delegados de turma, embora constem do Regulamento Interno, não se realizam com carácter sistemático. Os alunos são ouvidos pelos docentes e pelos directores de turma.

A participação, como estratégia educativa para uma vida cívica activa e responsável, não foi evidente, quer em termos da discussão quer em termos do conhecimento de alguns documentos estruturantes da vida da escola. Apenas os docentes que desempenham cargos mostraram conhecer aqueles documentos e manifestaram ter estado envolvidos noutros processos de consulta e decisão, em sede dos órgãos e das estruturas em que têm assento.

A participação efectiva de alunos, de pais e encarregados de educação e de outros membros da comunidade educativa, nos órgãos de gestão e direcção da escola, surge como o modo mais conseguido de auscultação e de formulação de opiniões.

A forte identificação dos alunos com a escola facilita uma conduta de responsabilidade, em que o respeito, a solidariedade, a preservação dos bens e a convivência se encontram plenamente interiorizados.

### 1.3 *Comportamento e disciplina*

O Conselho Executivo e os docentes da escola têm a preocupação de facultar a pais e encarregados de educação e aos alunos, o Regulamento Interno, proporcionando-lhes um primeiro contacto com as regras instituídas. Paralelamente, o trabalho desenvolvido pelos directores de turma promove a interiorização de regras de conduta, por parte dos alunos, dentro e fora da sala de aula.

O comportamento, a integração e a existência de respeito mútuo tornam o espaço escolar tranquilo e propício à aprendizagem. O relacionamento entre os diversos actores educativos é muito bom, tendo sido sublinhado, pelos auxiliares de acção educativa que os alunos são receptivos e assimilam com facilidade as regras que lhes são inculcadas.

### 1.4 *Valorização e impacto das aprendizagens*

A escola ainda não implementou mecanismos para consultar ou envolver alunos, pais e encarregados de educação, bem como a comunidade local na discussão do Projecto Educativo (em reformulação) ou do Plano Anual de Actividades.

O desajustamento que se verifica entre o Projecto Educativo (ainda vigente) e a realidade escolar actual, assim como a inexistência de um Projecto Curricular de Escola reforçam a ausência de um fio condutor que torne visível um projecto comum, em torno do qual se desenvolvem as diferentes actividades da escola.

Existe uma forte intervenção dos Grupos Disciplinares, das Equipas Educativas e dos Conselhos de Turma, que orientam a sua acção para o desenvolvimento das competências dos alunos, procurando garantir o seu sucesso educativo.

A valorização do sucesso individual ou de grupo é estimulada pela participação em projectos exteriores à escola, da qual resulta a atribuição de prémios, referindo-se, a título de exemplo, os instituídos pela Galp Energia, destinados às turmas que participam nas jornadas culturais e ao melhor aluno nas disciplinas de Matemática, de Física e de Química.

As expectativas da comunidade educativa encontram-se direccionadas para o prosseguimento de estudos, procurando o corpo docente responder, de forma clara e objectiva, a esta pretensão. Por outro lado, diversificou-se a oferta educativa, considerando importante aproveitar as necessidades do mercado local de trabalho, mediante o desenvolvimento de Cursos de Educação e Formação e de Cursos Profissionais, como resposta a um conjunto de alunos, cujas expectativas à entrada se direccionam, prioritariamente, para a vida activa.

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

### 2.1 *Articulação e sequencialidade*

A definição de metas e objectivos comuns, a avaliação de processos e resultados e a elaboração conjunta de planos de melhoria estão comprometidas pela inexistência de alguns documentos estruturantes. O Conselho Pedagógico define as áreas a trabalhar e os critérios gerais de avaliação, tendo em conta as apreciações feitas, no final de cada ano lectivo, e procede ao levantamento das dificuldades e à consequente elaboração de recomendações a serem seguidas pelos Departamentos Curriculares.

A organização por Departamentos não provocou alterações significativas nas lógicas disciplinares instituídas, continuando a ser nos Grupos Disciplinares que se assumem as lideranças pedagógicas, se planifica e se analisam os resultados nas diversas disciplinas que os constituem. A articulação é mais visível ao nível das iniciativas individuais dos professores e concretiza-se nos Conselhos de Turma, com maior incidência no 3º Ciclo do Ensino Básico.

A continuidade pedagógica é assegurada, na medida em que os docentes, sempre que possível, acompanham os seus alunos/turmas ao longo dos dois níveis de educação e ensino. Na transição do 3º Ciclo para o Ensino Secundário, há um trabalho de concertação de estratégias, envolvendo os Serviços de Psicologia, os Directores de Turma e o Conselho Executivo. Relativamente aos alunos provenientes de outros estabelecimentos de ensino, essa articulação não existe.

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

O planeamento individual respeita o preconizado pelo Grupo Disciplinar, em conformidade com as orientações gerais do Departamento e/ou do Conselho Pedagógico. É comum a prática de planificação em grupo, envolvendo docentes de uma mesma disciplina ou de um mesmo ano. As Equipas Educativas, no 3º Ciclo do Ensino Básico, planificam, tendo como referência o definido nos Grupos Disciplinares e nos Conselhos de Turma.

A partilha de recursos e de materiais didácticos ocorre, com maior frequência, entre docentes que leccionam o mesmo nível de ensino. No Departamento Curricular, é aferido o cumprimento dos critérios de avaliação, no sentido de garantir a confiança na avaliação efectuada por todos os docentes.

Nos anos de escolaridade em que há exames nacionais, os professores elaboram testes em conjunto, existindo, para os restantes anos, a preocupação em construir matrizes com estrutura idêntica.

Não é feita supervisão interna da prática lectiva dos professores, nem é visível que os Coordenadores de Departamento estejam plenamente conscientes do seu papel e da necessidade de intervir no acompanhamento em sala de aula. O acompanhamento dos docentes ocorre, informalmente, em sede de grupo disciplinar.

### *2.3 Diferenciação e apoios*

A aplicação de testes diagnóstico permite identificar as dificuldades manifestadas pelos alunos, em termos das competências e das aprendizagens. Na generalidade dos casos, a identificação dessas dificuldades cabe aos professores, que, individualmente, procuram adoptar metodologias e estratégias capazes de as superar. Posteriormente, é ao nível do Conselho de Turma e/ou do Grupo Disciplinar que é feita a análise e o acompanhamento das situações diagnosticadas e dos resultados obtidos.

No Ensino Básico, o Conselho de Turma discute as dificuldades individuais ou colectivas dos alunos e define modalidades de apoio, nomeadamente, a construção dos planos de recuperação ou a implementação de medidas de apoio individualizado. As Equipas Educativas analisam os resultados e propõem metodologias e estratégias, de acordo com as características do aluno/turma. Encontra-se instituída, para o 9º ano de escolaridade, a permanência de par pedagógico nas aulas de apoio, permitindo, assim, um ensino mais individualizado. A existência de um professor tutor que acompanha os alunos, a partir da proposta do Conselho de Turma, tem sido fundamental na inclusão social e no combate ao abandono e insucesso escolares.

No Ensino Secundário, para além do investimento dos docentes na sua prática pedagógica, há um reforço significativo em diferentes modalidades de apoio aos alunos, de forma a responder às dificuldades por eles apresentadas. Este reforço materializa-se, nas disciplinas de Matemática e de Física, com a atribuição, por turma, de 90 minutos/semana para os 10º/11º anos de escolaridade (leccionados por um outro professor do grupo) e de 90 minutos/semana para o 12º ano (leccionado pelo professor titular), perspectivando-se, para a primeira disciplina, o funcionamento deste apoio, por nível de ensino, no próximo ano lectivo.

Existe dificuldade em gerir os tempos escolares, de forma a permitir a realização de tarefas diferenciadas e de encontros entre professor titular e professor de apoio, no âmbito dos apoios educativos.

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

A escola procura consolidar uma oferta educativa complementar ou integrada nos planos de estudo, em que se valorizam as componentes activas e experimentais das ciências e as dimensões culturais e sociais, com particular destaque para as diferentes expressões artísticas. A aquisição de saberes práticos constitui, presentemente, uma das grandes preocupações da comunidade escolar.

Facultando múltiplas actividades extracurriculares, tais como, os clubes de música, de ciências, de francês, de robótica, de leitura, de inglês, de xadrez, do desporto escolar e do laboratório de matemática, a sua frequência está aquém das expectativas, o que foi explicado pela falta de divulgação e/ou pela falta de disponibilidade dos alunos. A Mediateca, inserida na Rede de Bibliotecas Escolares, oferece diversas possibilidades de apoio académico e cultural a todos os alunos, que a consideram um espaço privilegiado. O clube de robótica, de cariz interdisciplinar, assume particular importância, uma vez que incentiva a construção de robôs e proporciona a participação dos alunos no festival nacional de robótica.

A implementação do projecto "escola digital" decorre da forte aposta que o estabelecimento de ensino fez na área da informática. Em cada sala de aula, existe um computador, utilizado por docentes e discentes. Encontra-se em fase de arranque a utilização de plataformas de e-learning, como a Moodle, visando a criação de um portal de informação e de uma sala virtual, que está vocacionada para a divulgação de informação sobre os exames e pretende ser um espaço onde os professores colocam à disposição dos alunos recursos didácticos, relacionados com as disciplinas que leccionam e disponíveis 24 horas por dia.

A escola investe no ensino experimental das ciências como estratégia de aprendizagem, quer pela participação no programa "ciência viva" quer pela frequência dos laboratórios, por parte dos alunos do 3º Ciclo e do Ensino Secundário.

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

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

Um Projecto Educativo em reformulação e a inexistência de um Projecto Curricular de Escola que veicule um conjunto de decisões articuladas, partilhadas pelos docentes, para dotar de maior coerência a sua actuação, são factores que impedem a escola de encontrar respostas para os seus problemas e de dar um sentido próprio à melhoria da sua qualidade educativa.

O Conselho Pedagógico é o órgão impulsionador de dinâmicas que visam criar linhas orientadoras e estratégias a serem analisadas e discutidas nas estruturas de orientação educativa. Os professores surgem como elementos activos na organização de diversas actividades, nomeadamente, no planeamento e na dinamização de projectos, de clubes e de apoios educativos.

A planificação das actividades ocorre, com maior frequência, no seio dos Grupos Disciplinares, sendo analisada em sede de Departamento e de Conselho Pedagógico. No Ensino Básico, a articulação pedagógica é feita nos Conselhos de Turma e reflecte-se nos Projectos Curriculares de Turma.

É notório o investimento da escola na aquisição de meios tecnológicos e na formação de pessoal docente e não docente. Porém, não existem mecanismos de monitorização que permitam avaliar o impacto deste investimento nos resultados escolares.

A elaboração dos semanários/horários dos docentes não permite responder às necessidades de apoio e de acompanhamento dos alunos, designadamente, em termos da atribuição de horas de tutoria e de aulas de apoio.

#### *3.2 Gestão dos recursos humanos*

A fraca mobilidade do pessoal docente e não docente é uma mais valia para a escola, facilitando o conhecimento das competências pessoais e profissionais de todo o pessoal, de forma a viabilizar uma adequada distribuição de funções, pela Direcção Executiva. Relativamente ao pessoal docente, a distribuição de serviço parte das sugestões do Grupo Disciplinar e é assumida pelo Conselho Executivo, apostando na continuidade pedagógica. O pessoal não docente não tem participação activa na distribuição de tarefas ou funções.

O nível etário do pessoal não docente é um dos problemas com que a escola se debate e que assume maior pertinência, pelo crescente grau de informatização dos serviços e pela entrada dos alunos do 3º Ciclo do Ensino Básico, cujas características exigem uma intervenção mais frequente e persuasiva.

A avaliação de desempenho do pessoal docente e não docente não tem servido de instrumento para identificação e eventual orientação e apoio daqueles que revelam maiores fragilidades no exercício das suas funções. O acompanhamento e o apoio acontecem no pequeno grupo e informalmente.



A Escola valoriza a integração dos novos docentes, através do acolhimento e da informação que lhes disponibiliza.

Os serviços de apoio administrativo respondem de modo adequado às necessidades da escola.

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

A Assembleia estabeleceu, como linhas orientadoras de acção prioritária, a segurança, o reequipamento dos laboratórios e os espaços de ocupação plena dos tempos escolares (Mediateca, espaços desportivos e outros), levando a escola a focalizar a sua atenção na preservação e manutenção de instalações, espaços e equipamentos.

Existem algumas insuficiências, designadamente, o acesso aos pisos superiores, no que respeita a soluções de mobilidade para eventuais alunos portadores de deficiências motoras.

Em termos de meios informáticos, a escola possui um sistema integrado de gestão de dados, que permite a alunos, professores e funcionários a utilização de cartões de identificação pessoal de acesso à informação. Por vezes, a gestão destes equipamentos não responde às necessidades dos seus utentes.

Não existe uma estratégia adequada para a utilização e para a dinamização de espaços e equipamentos específicos, nomeadamente, do Laboratório de Línguas e da Sala de Estudo.

A cedência de espaços e as verbas provenientes do PRODEP são as principais fontes de receita da escola.

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

A participação dos pais e de outros elementos da comunidade educativa resulta, essencialmente, da sua integração nos órgãos de administração e gestão escolar.

A escola considera importante a colaboração dos encarregados de educação, ainda que só, pontualmente, os solicite na procura de soluções para os problemas que se verificam com os seus educandos.

As famílias, sobretudo do meio urbano, conhecem e valorizam o trabalho dos directores de turma e o contributo que os mesmos prestam no acompanhamento educativo dos filhos.

### 3.5 *Equidade e justiça*

Os responsáveis da escola e as diferentes estruturas educativas desenvolvem acções no sentido de promover a inclusão social dos alunos, designadamente, através da implementação de tutorias de contactos estabelecidos com entidades externas.

O funcionamento das estruturas de apoio, que se restringem, essencialmente, ao serviço prestado por uma Psicóloga (cujas horas disponibilizadas, pagamento e continuidade de serviço, não dependem da Direcção Executiva) é condicionante à adequada resposta às necessidades manifestadas pelos alunos. Situação tanto mais agravada pela colocação de um professor do Ensino Especial que presta apoio educativo, apenas 2 horas semanais, a alunos com Necessidades Educativas Especiais.

## 4. Liderança

### 4.1 *Visão e estratégia*

As linhas de acção definidas pela Direcção Executiva no acto da sua candidatura, por si só, não permitem concluir da existência efectiva de objectivos e metas claras para a escola. Identificando os problemas de natureza pedagógica e administrativa e a solução oportuna, o Órgão de Gestão assume-se como parceiro privilegiado da Assembleia e do Conselho Pedagógico e como promotor das iniciativas individuais dos professores. A liderança pedagógica está centrada nos Grupos Disciplinares e no Conselho Pedagógico.

O abandono e o insucesso escolares determinaram a definição de estratégias que passam pela diversificação de uma oferta educativa, de modo a dar resposta às expectativas dos alunos e dos pais/encarregados de educação, relativamente ao prosseguimento de estudos e às necessidades do mercado de trabalho local.

A escola tem sabido relacionar-se com as Empresas, o Centro de Formação do Instituto de Emprego e Formação Profissional e a Autarquia Local, especialmente, através das parcerias de apoio aos estágios dos alunos que frequentam os Cursos de Educação Formação, os Cursos Tecnológicos e os Cursos Profissionais, e

através da implementação de percursos educativos/formativos, no âmbito do Projecto das “Novas Oportunidades”.

A escola tem participado em diversas iniciativas e competições escolares de índole científica, dentro e fora do sua área geográfica, estimulando a aprendizagem e a comparação com outros referentes.

Face à crescente escassez de algumas categorias profissionais, na região, a escola não procedeu ao ajustamento da sua oferta educativa.

#### 4.2 *Motivação e empenho*

O pessoal docente e não docente apresenta-se motivado, manifestando conhecer bem a sua área de acção.

A Direcção Executiva, por seu turno, ainda não promove uma verdadeira articulação entre os diferentes órgãos.

O Conselho Pedagógico está empenhado na definição de orientações, visando a melhoria das aprendizagens dos alunos.

Os professores mostram interesse e empenho, mobilizando os alunos e acompanhando os casos de absentismo e/ou abandono escolar. Estas dimensões de ordem emocional e afectiva condicionam, positivamente, a motivação e o desenvolvimento cognitivo dos alunos.

A limpeza e a conservação dos espaços escolares espelham não só o cuidado posto pelo pessoal não docente no seu arranjo e tratamento, mas também o respeito dos alunos para com estes mesmos espaços.

#### 4.3 *Abertura à inovação*

A inovação é um dos pontos fortes da escola. Destacam-se, neste campo, o sistema integrado de gestão de dados e a utilização das potencialidades de plataformas de e-learning, como a Moodle, que se encontra em fase de implementação. Também, o facto dos serviços administrativos funcionarem por gestão de processos e atendimento personalizado, revela a aposta da escola na modernização administrativa.

Os recursos tecnológicos, na área das TIC, surgem como uma área privilegiada de investimento por parte dos responsáveis da escola. Apesar de tudo, nem sempre se encontram disponíveis e devidamente aproveitados para as dinâmicas escolares.

O envolvimento em projectos experimentais, através da criação de clubes, evidencia uma dinâmica interna promotora de uma atitude científica, face às aprendizagens e ao desenvolvimento de novas competências e conhecimentos.

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

A escola estabeleceu diversos protocolos e parcerias, nomeadamente, com a Câmara Municipal, a Galp Energia, a APS (Administração do Porto de Sines) e a Euroresinas, como resposta, às necessidades de estágio para os formandos de cursos com vertentes profissionais ou pré-profissionalizantes. Existem outras formas de aproximação a entidades externas, como no caso da Galp Energia, que proporciona candidaturas a prémios para os melhores alunos ou projectos das escolas da zona.

Este estabelecimento de ensino não desenvolve, de forma sistemática, qualquer tipo de articulação, com outras escolas da zona, preocupando-se, apenas, em divulgar a sua oferta educativa.

A escola participa em diversos projectos, tais como, Ciência Viva, Rede Nacional das Bibliotecas Escolares e TIC, e dinamiza diversos Clubes, nomeadamente, o de Robótica, cujo trabalho se tem distinguido, culminando com a participação no festival nacional de robótica.

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

#### 5.1 *Auto-avaliação*

O processo de auto-avaliação foi evidenciado como um ponto fraco e, simultaneamente, um desafio que a escola pretende prosseguir.

A divulgação dos resultados, das análises efectuadas nos Conselhos de Turma, Departamentos e Grupos Disciplinares, assim como do tratamento estatístico realizado pelos responsáveis informáticos, é feita aos

membros dos órgãos de gestão intermédia, não chegando ao conhecimento da generalidade da comunidade educativa. Por outro lado, o tratamento incompleto e parcial dos dados recolhidos leva a que as apreciações formuladas não revelem o grau de sistematicidade e fiabilidade que se pretende de uma análise consistente dos resultados escolares.

A definição dos planos de melhoria incidiu nas competências dos diferentes órgãos da escola, não identificando formas de monitorização das acções a desenvolver.

No sentido de dar resposta aos aspectos menos conseguidos do seu processo de avaliação, a escola optou pela constituição de uma nova equipa de avaliação interna. Esta encontra-se na fase de definição de indicadores para implementar o modelo CAF (Common Assessment Framework/Estrutura Comum de Avaliação).

## 5.2 *Sustentabilidade do progresso*

A estabilidade e a motivação dos professores, a participação dos pais e encarregados de educação nos órgãos da escola, a qualidade do ambiente escolar e as boas relações estabelecidas com a comunidade educativa constituem garante de um progresso sustentado. No entanto, a recente alteração das orientações educativas internas, em resultado da eleição do Conselho Executivo, não permite ainda evidenciar, de forma clara e inequívoca, os processos implementados e os resultados daí decorrentes.

Às dificuldades manifestadas ao nível do planeamento e da articulação entre estruturas educativas contrapõem-se, pela positiva, o trabalho desenvolvido por alguns dos órgãos da escola, nomeadamente, pelo Conselho Pedagógico, a motivação e o empenho manifestados, por grande parte dos que trabalham nesta *organização*, numa atitude de persistência, a fim de alcançar um sucesso educativo de maior qualidade.

A Direcção Executiva e demais Estruturas de Orientação Educativa da Escola Secundária Manuel da Fonseca reconhecem a existência de fragilidades várias na forma como organizam e desenvolvem o seu trabalho, razão que justificou a sua inclusão num plano de melhoria e o investimento num processo de auto-avaliação envolvendo toda a comunidade educativa.

## **V – Considerações finais**

A escola apresenta um conjunto de pontos fortes, entre os quais se destacam:

- Um corpo docente e não docente estável e motivado;
- A qualidade do desempenho dos docentes;
- A continuidade pedagógica como critério de distribuição de serviço docente;
- Boas instalações, em geral, bom material e espaços educativos e acesso fácil a equipamentos laboratoriais, informáticos e à Mediateca;
- Parcerias com diversas entidades;
- Clima disciplinado e propício à aprendizagem;
- Recolha sistemática de informação sobre os resultados académicos.

Apresenta também algumas debilidades, designadamente:

- Fraca articulação entre ciclos e com as Escolas do Ensino Básico de onde provêm os seus alunos;
- Equipa de Auto-Avaliação em fase embrionária no exercício das suas funções;
- Fraca liderança do Conselho Executivo;
- Dificuldades no exercício efectivo das lideranças intermédias, nomeadamente, em termos das Coordenações de Departamento;
- Inexistência de um Projecto Curricular de Escola;
- Deficiente circulação, interna e externa, da informação.

A escola apresenta algumas oportunidades para um desenvolvimento sustentado:

- A aposta numa visão ampla de formação e educação, constituindo a adesão ao projecto das “Novas Oportunidades” um bom indicador de adaptação às novas realidades com que se defrontam, designadamente, a diminuição, ao longo dos últimos anos, do número de alunos que se matriculam na Escola e o abandono escolar;
- A existência, na área geográfica de implantação da escola, de um mercado de trabalho capaz de absorver, de forma continuada, mão-de-obra qualificada, representa um desafio à capacidade do estabelecimento de ensino em dar a resposta adequada, cativando os alunos e aproveitando os recursos existentes;
- O incremento do processo de auto-avaliação, como uma oportunidade a não perder, pelo contributo que pode dar na melhoria do serviço educativo prestado pela escola.

Contudo, confronta-se com a seguinte dificuldade:

- A não colocação de uma Psicóloga, no quadro da Escola, traduz-se num constrangimento à orientação dos alunos no conhecimento e na exploração das suas aptidões, interesses, atitudes e motivações, ao contacto com as oportunidades do mundo do trabalho e à escolha vocacional que melhor lhe ajuste.