

## **Avaliação Externa das Escolas** **Relatório de escola**

**Escola Secundária com  
3.º Ciclo do Ensino Básico  
de Mem Martins  
SINTRA**

**Delegação Regional de Lisboa da IGE**

**Datas da visita: 24 e 25 de Novembro de 2008**

## 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 estabeleceu 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 (IGE) 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, entretanto consignada como sua competência no Decreto Regulamentar n.º 81-B/2007, de 31 de Julho.

O presente relatório expressa os resultados da avaliação externa da **Escola Secundária de Mem Martins** realizada pela equipa de avaliação, na sequência da visita efectuada entre **24 e 25 de Novembro de 2008**.

Os capítulos do relatório — Caracterização da Escola, Conclusões da Avaliação por Domínio, Avaliação por Factor e Considerações Finais — decorrem da análise dos documentos fundamentais da Escola, da sua apresentação e da realização de 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 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 externa congratula-se com a atitude de colaboração demonstrada pelas pessoas com quem interagiu na preparação e no decurso da avaliação.

**O texto integral deste relatório, bem como um eventual contraditório apresentado pela Escola, será oportunamente disponibilizado no sítio da IGE em: [www.ige.min-edu.pt](http://www.ige.min-edu.pt)**

### Escala de avaliação

#### Níveis de classificação dos cinco domínios

**MUITO BOM** – Predominam os pontos fortes, evidenciando uma regulação sistemática, com base em procedimentos explícitos, generalizados e eficazes. Apesar de alguns aspectos menos conseguidos, a organização mobiliza-se para o aperfeiçoamento contínuo e a sua acção tem proporcionado um impacto muito forte na melhoria dos resultados dos alunos.

**BOM** – A escola revela bastantes pontos fortes decorrentes de uma acção intencional e frequente, com base em procedimentos explícitos e eficazes. As actuações positivas são a norma, mas decorrem muitas vezes do empenho e da iniciativa individuais. As acções desenvolvidas têm proporcionado um impacto forte na melhoria dos resultados dos alunos.

**SUFICIENTE** – Os pontos fortes e os pontos fracos equilibram-se, revelando uma acção com alguns aspectos positivos, mas pouco explícita e sistemática. As acções de aperfeiçoamento são pouco consistentes ao longo do tempo e envolvem áreas limitadas da escola. No entanto, essas acções têm um impacto positivo na melhoria dos resultados dos alunos.

**INSUFICIENTE** – Os pontos fracos sobrepõem-se aos pontos fortes. A escola não demonstra uma prática coerente e não desenvolve suficientes acções positivas e coesas. A capacidade interna de melhoria é reduzida, podendo existir alguns aspectos positivos, mas pouco relevantes para o desempenho global. As acções desenvolvidas têm proporcionado um impacto limitado na melhoria dos resultados dos alunos.

## II - CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA

A Escola Secundária de Mem Martins foi criada em 1983 e localiza-se no concelho de Sintra, na freguesia de Rio de Mouro. Embora seja uma freguesia suburbana esta zona regista um franco crescimento urbanístico e demográfico. A maioria das famílias pertence a um nível socioeconómico e cultural médio/baixo e ocupa-se preferencialmente no sector dos serviços. Desta população escolar, 10% é proveniente de outros países, maioritariamente, de países africanos de língua oficial portuguesa. 27% dos alunos beneficiam dos auxílios económicos da Acção Social Escolar.

A população escolar é constituída por 1500 alunos distribuídos por: 16 turmas do ensino básico que incluem 1 turma de Percursos Curriculares Alternativos e 2 turmas dos Cursos de Educação e Formação, 36 turmas do ensino secundário - cursos Científico-Humanísticos e Cursos Tecnológicos, 8 turmas de Cursos Profissionais e 6 turmas de Cursos de Educação e Formação de Adultos, no ensino nocturno.

O pessoal docente, num total de 168 professores, 36,3% pertencem ao quadro de escola, 5,4% aos quadros de zona pedagógica e 38,3% são contratados.

O pessoal não docente é constituído por 10 administrativos e 27 auxiliares de acção educativa, sendo 57% do quadro e 43% contratados. A Escola dispõe ainda de uma psicóloga e de uma técnica da Unidade de Inserção na Vida Activa (UNIVA).

## III - CONCLUSÕES DA AVALIAÇÃO POR DOMÍNIO

### 1. RESULTADOS

BOM

A Escola Secundária de Mem Martins analisa os resultados académicos dos seus alunos, tendo desenvolvido um trabalho que lhe permite monitorizar o sucesso/insucesso desde o ano lectivo 2005/2006 e ir redefinindo estratégias, de modo a alcançar os objectivos propostos, embora os resultados alcançados ainda sejam inferiores aos nacionais.

Os alunos identificam-se com a Escola, participam e dinamizam actividades culturais e têm um comportamento disciplinado, o que contribui para o ambiente agradável e seguro. A Escola tem vindo a diversificar a sua oferta formativa e educativa, indo ao encontro das expectativas dos alunos, das famílias e da comunidade local.

### 2. PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

BOM

A articulação com coordenação e consolidação científica faz-se ao nível dos conselhos de área disciplinar, mas é entre os docentes que leccionam a mesma disciplina e o mesmo ano de escolaridade que são produzidos os materiais, que é feita a calibragem dos instrumentos de avaliação, que são definidas as estratégias de diferenciação pedagógica e que se reflecte sobre as práticas científico-pedagógicas. A articulação intra e interdepartamental são pouco conseguidas. A supervisão pedagógica realiza-se no âmbito dos conselhos de área disciplinar, através do acompanhamento das planificações de curto prazo e da monitorização do seu cumprimento, não existindo ainda supervisão da prática lectiva em sala de aula.

Para os alunos com problemáticas específicas de aprendizagem estão previstas medidas de recuperação e acompanhamento ou a integração em turmas de currículos alternativos, tutorias ou aulas de apoio. A Escola investe fortemente na formação integral dos alunos, disponibilizando-lhes actividades diversificadas ao nível cultural, social, desportivo e artístico.

### 3. ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

MUITO BOM

O planeamento da actividade da Escola tem como principal objectivo as linhas orientadoras e as áreas de intervenção do Projecto Educativo que se articulam com as estratégias definidas no Projecto Curricular de Escola, observando-se, no entanto, que ainda não são hierarquizados os seus objectivos nem são estabelecidas metas quantificáveis e avaliáveis. O Conselho Executivo efectua a distribuição do serviço tendo em conta as competências profissionais do pessoal docente e não docente. Tem havido uma grande capacidade do órgão de gestão para mobilizar todos os recursos disponíveis, financeiros e humanos, para a requalificação dos seus espaços e equipamentos. A participação dos pais na vida de Escola é efectiva, estão organizados em associação e estão representados nos órgãos de administração e gestão, além de participarem nos conselhos de turma. A Escola actua segundo princípios de equidade e justiça desenvolvendo uma política de inclusão e de integração de todos os alunos.

### 4. LIDERANÇA

BOM

O órgão de gestão desenvolve uma liderança participativa, com objectivos bem definidos e calendarizados. A Escola tem uma política de diferenciação e diversificação da sua oferta educativa apropriada ao público-alvo e com resultados reconhecidos pela comunidade local. O Conselho Geral Transitório e o Conselho Executivo conhecem bem as suas áreas de acção, têm uma estratégia e estão motivados para o cumprimento dos objectivos traçados. A criação e a dinamização de espaços diversificados e apelativos para funcionamento de actividades de apoio ao processo de ensino e aprendizagem, constituem uma mais-valia para toda a comunidade escolar. A Escola mobiliza os apoios necessários à concretização do seu Projecto Educativo estabelecendo parcerias com diversas entidades.

### 5. CAPACIDADE DE AUTO-REGULAÇÃO E MELHORIA DA ESCOLA

BOM

A Escola Secundária de Mem Martins tem já em curso um projecto de auto-avaliação. Nos últimos anos tem vindo a desenvolver práticas regulares de auto-avaliação, nomeadamente relativamente aos resultados académicos dos seus alunos, tem feito ainda a avaliação das actividades programadas no seu Plano Anual de Actividades e das actividades do Serviço de Psicologia e Orientação e promoveu sessões de reflexão com toda a comunidade educativa para a reformulação do Projecto Educativo, de forma a identificar pontos fortes e fracos do desempenho e a delinear planos de acção. A Escola conhece os seus pontos fortes e fracos, os seus constrangimentos e as suas oportunidades. Das acções de melhoria implementadas são já visíveis efeitos, nomeadamente na diminuição das taxas de retenção e do abandono e ainda melhorias nos comportamentos dos alunos.

## IV - AVALIAÇÃO POR FACTOR

### 1. RESULTADOS

#### 1.1 SUCESSO ACADÉMICO

A Escola Secundária de Mem Martins conhece muito bem os resultados académicos dos seus alunos. Faz a sua análise, nos conselhos de turma, departamentos e áreas curriculares e no Conselho Pedagógico, com base nos dados estatísticos recolhidos, por turma, por disciplina, por ano e ciclo de escolaridade e faz a análise comparativa do triénio. São ainda analisados os resultados das provas de

avaliação intermédia e dos exames e são comparados os resultados com outras escolas do concelho e com os resultados nacionais.

No 3.º ciclo do ensino básico e no último triénio, as taxas de transição/conclusão sofreram significativas oscilações (72,3% em 2005/2006, 59,2% em 2006/2007 e 75,1% em 2007/2008). O facto desta Escola ter retomado a leccionação do 3.º ciclo do ensino básico em 2003/2004, com alunos transferidos de outras escolas do concelho, poderá ser a justificação para esta variação de resultados. No ano lectivo 2007/2008, as taxas de transição/conclusão foram de 66,4% no 7.º ano, 87,6% no 8.º e 71,3% no 9.º ano. Estes resultados situam-se abaixo da média nacional (82,2%, 88,4% e 85,7%). O desempenho destes alunos nos exames nacionais de Língua Portuguesa (3,2) e de Matemática (2,8) situa-se 0,1 abaixo da média nacional, em ambos os casos.

No ensino secundário e no ano lectivo 2007/2008, verifica-se que as taxas de transição/conclusão são geralmente inferiores à média nacional, respectivamente, 73,1% e 80,7% no 10.º ano, 87,4% e 87,2% no 11.º ano, 57,7% e 64,8% no 12.º ano. Nos exames nacionais de 2008, verifica-se que quer em Português quer em Matemática os resultados são inferiores à média nacional em 0,4. Na disciplina de História, contudo, os resultados obtidos são superiores à média nacional em 1,7 valores.

De realçar os resultados obtidos nos exames de Física e Química A com 1,0 superior à média nacional. A Escola identifica como resultados mais fracos aqueles que são obtidos nos exames nacionais nas disciplinas de Matemática Aplicada às Ciências Sociais, História da Cultura e das Artes, Economia A, Desenho A e Geometria Descritiva A, coincidindo com estas os maiores desvios entre as classificações internas e externas, assim como na disciplina de Português.

A Escola não calcula a taxa de abandono/desistência dos seus alunos, mas apenas as taxas de anulação de matrícula e de exclusão por faltas, taxas que têm vindo a decrescer, sendo em 2007/2008 de 6,4% no 3.º ciclo e de 6,6% no ensino secundário. Contudo, assegura que o abandono e desistência são residuais uma vez que, nestes valores se encontram contabilizados os alunos que se autopropõem para exame e aqueles que optam por outras ofertas formativas.

Para superar o insucesso e o abandono, a Escola diversificou a oferta educativa, com a criação de uma turma de Percursos Curriculares Alternativos, com os Cursos de Educação e Formação e com os Cursos Profissionais e implementou planos e estratégias de apoio e/ou recuperação dos alunos, o reforço das aprendizagens em áreas específicas - Português como língua não materna, o Plano de Acção para a Matemática e a integração das Tecnologias de Informação e Comunicação nas áreas de projecto, criação de tutorias e apoios individuais ou em pequenos grupos em diversas áreas.

## 1.2 PARTICIPAÇÃO E DESENVOLVIMENTO CÍVICO

Os alunos participaram na elaboração do Projecto Educativo para o triénio 2007-2010 (através das reuniões de reflexão) e os seus representantes nos órgãos de gestão e administração da Escola participam na aprovação do Plano Anual de Actividades. A participação cívica dos alunos na vida escolar desenvolve-se, ainda, através do envolvimento nas assembleias de delegados de turma, na participação nos conselhos de turma e na associação de estudantes. Para promover os valores da democracia e do exercício da cidadania, os responsáveis pela biblioteca lúdica e utilitária (BLU) proporcionaram formação aos alunos delegados de turma.

Os alunos identificam-se com a Escola, contribuindo para isso iniciativas como a comemoração dos seus 25 anos e a actividade anual "Aventura na Escola", onde toda a comunidade educativa se envolve num ambiente de confraternização e de partilha, e ainda a valorização dos símbolos da Escola - hino e bandeira. Os alunos dinamizam também actividades tais como a feira do artesanato, o baile e a viagem de finalistas. São desenvolvidas acções que pretendem cultivar o espírito de solidariedade e de respeito pelos outros, nomeadamente acções de cariz social dirigidas à formação cívica dos alunos, tais como a participação nas actividades do Banco Alimentar Contra a Fome e conferências com personalidades das áreas da política ou dos direitos humanos. Os sucessos individuais são valorizados na Escola através dos Quadros de Valor e de Excelência, pela divulgação no jornal, sendo também os alunos premiados integrados com solenidade na festa final do ano lectivo.

### 1.3 COMPORTAMENTO E DISCIPLINA

Os alunos têm um comportamento disciplinado, conhecem muito bem o Regulamento Interno e são sensibilizados para a importância do seu cumprimento. Existe um código de conduta que implicitamente contribui para um ambiente agradável e seguro.

Para a criação deste clima contribuíram um conjunto de estruturas e medidas de prevenção de indisciplina, tais como o projecto de Educação para a Saúde, o projecto de tutorias, o SPO, a 3.ª hora da direcção de turma, a reunião do órgão de gestão com os encarregados de educação no início de cada ano lectivo, a actuação imediata dos responsáveis e a aplicação criteriosa e formativa das medidas disciplinares previstas no Regulamento Interno. A Escola privilegia uma estratégia formativa de prevenção e de envolvimento das famílias, nos casos particularmente problemáticos. No ano lectivo 2007/2008 foram aplicadas 10 medidas correctivas e 24 medidas disciplinares sancionatórias.

A assiduidade é monitorizada pelos directores de turma, divulgada no website e enviada a comunicação aos encarregados de educação.

Os alunos têm um grande respeito pelos professores e sentem que estes lhes são muito próximos. Existe um ambiente de segurança interna e externa que é valorizado quer pelos alunos quer pelos encarregados de educação.

### 1.4 VALORIZAÇÃO E IMPACTO DAS APRENDIZAGENS

Não existem iniciativas formais destinadas a diagnosticar as expectativas dos alunos face à escola. No entanto, verifica-se que uma parte dos alunos apresenta elevadas expectativas pretendendo prosseguir os seus estudos, existindo também uma franja que apenas pretende concluir a escolaridade obrigatória para aceder ao mercado de trabalho.

Para ir ao encontro das expectativas dos seus alunos, das famílias e da comunidade e para satisfazer as necessidades locais, a Escola apostou na manutenção dos cursos tecnológicos de Administração e de Multimédia, que promoveu a integração dos jovens no mundo laboral, na criação dos Cursos Profissionais no ano 2006/2007, na implementação de Cursos de Educação e Formação, nomeadamente o de técnico de Práticas Comerciais em 2007/2008 e da turma de percurso curricular alternativo no 8.º ano, e ainda na abertura dos Cursos de Educação e Formação de Adultos em regime nocturno.

A comunidade escolar mostra-se satisfeita com os resultados obtidos nos últimos anos, sendo de realçar o facto de, no ano de 2007, terem ingressado 69,3% dos alunos no ensino superior.

## 2. PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

### 2.1 ARTICULAÇÃO E SEQUENCIALIDADE

A gestão dos departamentos curriculares é dificultada devido ao seu desenho organizacional, sendo pouco conseguida a articulação intra e inter departamentos, tornando-se evidente esta falta de interacção nas actividades constantes do Plano Anual de Actividades. A articulação é mais evidente contudo, no seio do conselho de área disciplinar, onde é efectuado o planeamento curricular a médio e longo prazo. É dentro deste grupo de docentes e apenas entre aqueles que leccionam o mesmo ano de escolaridade que são produzidos os materiais, que é feita a calibragem dos instrumentos de avaliação, que são definidas as estratégias de diferenciação pedagógica e que se reflecte sobre as práticas científico-pedagógicas. A continuidade pedagógica na leccionação em algumas disciplinas assegura a sequencialidade das aprendizagens, mas apenas dentro do mesmo nível de escolaridade.

Na transição entre níveis, os alunos são acompanhados pela psicóloga do Serviço de Psicologia e Orientação que desenvolve actividades de orientação vocacional, em articulação com os docentes da Área de Projecto, e faz sessões de esclarecimento sobre a oferta educativa. Não são evidentes, nesta área, práticas de articulação entre os directores de turma e o Serviço de Psicologia e Orientação.

## 2.2 ACOMPANHAMENTO DA PRÁTICA LECTIVA EM SALA DE AULA

A supervisão pedagógica realiza-se no âmbito dos conselhos de área disciplinar, pelo seu representante, através do acompanhamento das planificações de curto prazo e da monitorização do seu cumprimento, não existindo ainda supervisão da prática lectiva em sala de aula. Não estão previstas, formalmente, acções de acompanhamento dos docentes para superação de eventuais dificuldades. A confiança na avaliação interna é garantida, nomeadamente, através da monitorização da aplicação dos critérios de avaliação, da elaboração de matrizes e da utilização de instrumentos comuns para os testes de avaliação, prática mais generalizada no ensino secundário.

É ao nível dos conselhos de turma que se definem estratégias e adoptam procedimentos para solucionar problemas específicos dos alunos. Estes procedimentos são contemplados no Projecto Curricular de Turma, que são usados como instrumentos para a monitorização das aprendizagens e permitem aos docentes a realização de um trabalho mais sistemático e cooperativo.

## 2.3 DIFERENCIAÇÃO E APOIOS

A maior parte dos alunos com necessidades educativas especiais de carácter permanente chega já referenciada à Escola. O apoio especializado a estes alunos (14) é desenvolvido em articulação estreita entre a docente da Educação Especial e a psicóloga dos Serviços de Psicologia e Orientação (SPO), com a colaboração da técnica do Centro de Saúde local. Para os outros alunos com problemáticas específicas de aprendizagem existe um trabalho de articulação entre a psicóloga, os conselhos de turma e os encarregados de educação. Estes alunos, para além do acompanhamento prestado pelos professores das disciplinas e das medidas de recuperação e acompanhamento de que beneficiam, podem ainda ser integrados em turmas de currículos alternativos, no projecto de tutorias ou em aulas de apoio individualizado ou em pequenos grupos.

A Escola dispõe ainda da colaboração dos serviços da Unidade de Inserção na Vida Activa (UNIVA) que, junto dos alunos, divulga as ofertas de formação profissional, de estágios e de empregos.

A Escola implementa ainda medidas de apoio aos alunos estrangeiros oferecendo aulas de Português de língua não materna e promovendo a sua integração através das actividades que desenvolve na *BLU* (biblioteca lúdica e utilitária).

A eficácia de todas estas medidas educativas é avaliada e formalizada no relatório efectuado pela psicóloga, tendo-se verificado que obtiveram maior sucesso aquelas que se destinavam à integração de alunos estrangeiros e de alunos fora da escolaridade obrigatória.

## 2.4 ABRANGÊNCIA DO CURRÍCULO E VALORIZAÇÃO DOS SABERES E DA APRENDIZAGEM

A Escola investe fortemente na formação integral dos alunos disponibilizando-lhes actividades diversificadas ao nível cultural, artístico, desportivo e social, tais como, o clube de teatro, o atelier aberto de pintura (aberto também a professores, alunos, funcionários e pais), os núcleos de fotografia, de televisão e vídeo e da rádio, o clube de Línguas, o clube de saúde, o laboratório da Matemática, o jornal, o desporto escolar (escalada, voleibol, badminton, futsal feminino e andebol). O mesmo se passa com as actividades desenvolvidas pela *BLU* - biblioteca lúdica e utilitária, que pretende reforçar de forma lúdica as aprendizagens, e pelo laboratório de aprendizagens "Entra e Fica", que, além de proporcionar um espaço adequado ao estudo, garante apoio pedagógico.

A Escola incentiva as práticas activas e experimentais na aprendizagem das ciências, dinamizando iniciativas motivadoras das aprendizagens como as Olimpíadas de Química e a Semana das Ciências Experimentais. A disponibilização do espaço da Mediateca, em permanente actividade, oferecendo exposições temáticas diversificadas, debates dinamizados por alunos (por exemplo, direitos dos animais) e por convidados, proporcionando aos alunos materiais didácticos de cariz prático e de diversidade temática, estimula os alunos para a valorização do conhecimento e da aprendizagem contínua. A Escola expõe os trabalhos dos seus alunos e atribui prémios, tais como o do melhor leitor, além de outros que valorizam o desempenho nas actividades desportivas e nos clubes.

### 3. ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

#### 3.1 CONCEPÇÃO, PLANEAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA ACTIVIDADE

As linhas orientadoras e as áreas de intervenção do Projecto Educativo são concretizadas pelas estratégias delineadas no Projecto Curricular de Escola. Contudo, apesar do Projecto Educativo definir, com clareza, estratégias de actuação para os problemas identificados, ainda não hierarquiza e calendariza os seus objectivos nem estabeleceu metas quantificáveis e avaliáveis. Também a falta de interdisciplinaridade nas actividades do Plano Anual de Actividades pode comprometer a concretização dos objectivos definidos no Projecto Educativo.

A planificação do ano lectivo atende aos recursos humanos e materiais e é elaborada de acordo com critérios pré-definidos que são do conhecimento da comunidade educativa. Neste planeamento foram contemplados tempos comuns nos horários do pessoal docente, de forma a propiciar as práticas de articulação. A organização das actividades de enriquecimento do currículo tem em conta o funcionamento das actividades lectivas de modo a permitir uma participação significativa dos alunos. A área de Estudo Acompanhado privilegia o desenvolvimento de actividades no âmbito do Plano de Acção para a Matemática. O planeamento das actividades é divulgado, no início do ano lectivo, aos diferentes interessados. É de realçar a boa prática da Escola, ao privilegiar o sábado para realizar esta divulgação aos encarregados de educação.

#### 3.2 GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

A gestão da Escola efectua a distribuição do serviço tendo em conta as competências profissionais do pessoal docente e não docente. A distribuição de serviço do pessoal docente obedece a princípios e critérios previamente determinados, tendo em conta os contextos específicos e as recomendações dos diferentes órgãos e estruturas internas, destacando-se a continuidade pedagógica na atribuição das turmas ao longo do ciclo de estudos.

O número insuficiente de pessoal auxiliar de acção educativa, para as necessidades reais tem contribuído para uma fragilização da qualidade do serviço público que a Escola pretende prestar, pois condiciona o funcionamento, em condições aceitáveis, de alguns espaços e impossibilita uma vigilância activa e eficaz.

A Escola tem promovido a realização de algumas acções de formação para o pessoal docente, de acordo com as necessidades identificadas, nos domínios das tecnologias de informação e comunicação (plataforma *Moodle* e plataformas interactivas), sobre projectos curriculares de turma, sobre *portefólios* electrónicos e ainda sobre gestão de conflitos. Também foram dinamizadas acções de formação pelo grupo de docentes de Matemática, no âmbito do projecto PAM, e pela psicóloga, sobre hiperactividade e défice de atenção e sobre novas abordagens para as reuniões de pais, dirigidas aos directores de turma e outros docentes. Para o pessoal não docente apenas foi realizada formação interna em tecnologias de informação e comunicação, estando programada, para este ano lectivo, uma acção dinamizada pelas psicólogas do SPO e da UNIVA (Encontros para melhorar). Não existe um plano formal para a integração de novos profissionais. Compete ao coordenador do departamento fazer a integração dos novos docentes e, para o restante pessoal, essa competência foi atribuída às respectivas chefias.

#### 3.3 GESTÃO DOS RECURSOS MATERIAIS E FINANCEIROS

As instalações da Escola são adequadas e encontram-se em bom estado de conservação. Tem havido uma grande capacidade do órgão de gestão para mobilizar todos os recursos disponíveis, financeiros e humanos, para a requalificação dos seus espaços e equipamentos. A adaptação de espaços às novas exigências – transformação da Biblioteca em Mediateca (com espaços de auditório, biblioteca, sala de exposições, laboratório de fotografia, sala de vídeo, rádio e televisão), a requalificação dos laboratórios, de uma oficina em dois espaços - sala de teatro e sala para actividades de expressão artística e física, criação da Biblioteca Lúdica e Utilitária, do Laboratório de Aprendizagens «*Entra e*

Fica» (com 3 gabinetes), de um novo campo desportivo e o revestimento com relvado sintético do campo de jogos mais antigo.

Os espaços para a prática da actividade física (pavilhão gimnodesportivo), as salas de tecnologias de informação e comunicação e o refeitório estão bem organizados e possuem os recursos adequados. Contudo o espaço e o equipamento do bufete dos alunos não reúnem as condições necessárias para prestar um serviço de qualidade, estando a Escola a envidar esforços para proceder à sua requalificação. A Escola tem plano de emergência e tem especial atenção com a manutenção e segurança dos seus espaços, contudo ainda não afixou as plantas e os percursos de evacuação nos pavilhões, nem realizou simulacros.

A Escola tem conseguido angariar receitas próprias, através de candidaturas bem sucedidas a projectos, de apoios financeiros da Divisão de Educação da Câmara Municipal de Sintra e de cedência dos espaços desportivos.

### 3.4 PARTICIPAÇÃO DOS PAIS E OUTROS ELEMENTOS DA COMUNIDADE EDUCATIVA

A Escola desenvolve iniciativas para fomentar o envolvimento dos encarregados de educação e a sua integração na comunidade educativa, como a realização de uma reunião na abertura do ano lectivo para prestar informação sobre o seu funcionamento e a organização de actividades de índole cultural, com a participação de encarregados de educação (“Atelier aberto de pintura” e “Aventura na Escola”), e de actividades de formação, como a Educação para a Saúde. A participação dos pais na vida de Escola é efectiva, estão organizados em associação e estão representados nos órgãos de administração e gestão, além de participarem nos conselhos de turma, que se realizam trimestralmente. Nas reuniões trimestrais com os directores de turma, a taxa média global de presenças foi de 43% em 2006/2007 e de 42% em 2007/2008, verificando-se que existe um decréscimo na sua participação, à medida que o nível de escolaridade dos seus educandos aumenta. Foi evidenciada a confiança dos pais na Escola, pela disponibilidade do órgão de gestão, e pela garantia da segurança no interior da mesma. A flexibilidade dos horários de atendimento dos directores de turma e a disponibilização de informação (avaliações dos alunos, horários, faltas) no *website* da Escola são apontadas pelos vários interlocutores, como factores importantes de promoção de um bom relacionamento Escola-Família.

### 3.5 EQUIDADE E JUSTIÇA

A Escola actua segundo princípios de equidade e justiça, desenvolvendo uma política de inclusão e de integração de todos os alunos, de acordo com os princípios e valores do Projecto Educativo.

A Escola proporciona aos alunos experiências escolares estimulantes, garantindo uma igualdade de oportunidades e a integração de todos os alunos, ao nível da Acção Social Escolar, no domínio da Língua Portuguesa e no acompanhamento das aprendizagens.

## 4. LIDERANÇA

### 4.1 VISÃO E ESTRATÉGIA

A gestão promove uma liderança participativa e democrática, com objectivos bem definidos e calendarizados. A Escola tem uma política de diferenciação e diversificação da sua oferta educativa apropriada ao público-alvo e com resultados reconhecidos pela comunidade local. Os documentos orientadores expressam a visão estratégica, pretendendo tornar-se numa escola de referência na sua área geográfica, com modalidades de formação e parcerias direccionadas para as necessidades de empregabilidade da comunidade local. Ainda não tem uma área de excelência, mas trabalha no sentido de ser reconhecida pelo bom clima educativo e pela segurança que proporciona aos seus alunos.

#### 4.2 MOTIVAÇÃO E EMPENHO

O Conselho Geral Transitório e o Conselho Executivo detêm um conhecimento das suas áreas de acção, delinham estratégias, imprimem nos restantes profissionais uma cultura de trabalho, de responsabilização e de prestação de contas. A articulação entre todos os órgãos da Escola é evidente. Verifica-se, contudo, ao nível das lideranças intermédias alguma dificuldade no desempenho das funções de coordenação. A assiduidade dos profissionais é monitorizada, verificando-se um decréscimo apreciável na taxa de absentismo do pessoal docente (de 2,1% em 2006/07 para 1,4 em 2007/08), havendo uma idêntica tendência para o pessoal não docente (de 9,1%, em 2007 para 4,6%, neste ano).

#### 4.3 ABERTURA À INOVAÇÃO

A Escola tem concretizado algumas soluções inovadoras: assegurou a criação de infra-estruturas de suporte à informática (rede distribuída em todo o espaço escolar); fez a reestruturação do *website*, como forma de comunicação entre os diversos membros da comunidade escolar e introduziu o cartão magnético, melhorando assim a segurança dos elementos da comunidade educativa. Contudo, alguns dos recursos existentes ainda não são plenamente aproveitados, como é o caso da plataforma *Moodle*.

A criação e a dinamização de espaços diversificados e apelativos, para funcionamento de actividades de apoio ao processo de ensino e aprendizagem, constituem uma mais-valia para toda a comunidade escolar.

#### 4.4 PARCERIAS, PROTOCOLOS E PROJECTOS

A Escola mobiliza os apoios necessários à concretização do seu Projecto Educativo estabelecendo parcerias dinâmicas com diversas entidades/instituições. A Câmara Municipal de Sintra e o Centro de Saúde de Algueirão - Mem Martins têm assumido um papel de destaque nestas parcerias, no âmbito da prevenção e nos cuidados de saúde primários (Projecto "RASE" - Rastreio e Acompanhamento da Saúde Escolar, "Sintras-te OK!", "Equipa És" - Educação Sexual) e na concretização do Plano Anual de Actividades, com o apoio financeiro a projectos e a programas que visam a qualidade das aprendizagens e a inovação tecnológica. No âmbito da animação social e do teatro é valorizada a forte parceria com a Associação Cultural «Absurdo» formada por ex-alunos da Escola. Para outras áreas da acção educativa estabeleceu parcerias com diversas empresas para a colocação de estagiários dos cursos tecnológicos e do curso de educação e formação, com a Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação que proporciona diversas iniciativas nas áreas da Psicologia e da Educação, nomeadamente o contrato de estágio de uma psicóloga, com o Centro de Emprego de Sintra que tem disponibilizado o serviço de uma técnica da UNIVA, facilitando o processo de inserção na vida activa dos alunos e na determinação da oferta formativa profissionalizante, com a Fundação Aga Khan que colabora no projecto "Tutorias" articulado com o projecto "K'cidade" e com a empresa Outdoor 7, que proporcionou aos alunos um relvado sintético para a prática de Educação Física. A Escola está ainda envolvida em projectos tais como Rede de Bibliotecas Escolares e *Comenius*, com reflexos positivos na melhoria do serviço educativo.

### 5. CAPACIDADE DE AUTO-REGULAÇÃO E MELHORIA DA ESCOLA

#### 5.1 AUTO-AVALIAÇÃO

A Escola Secundária de Mem Martins tem vindo a desenvolver práticas regulares de auto-avaliação. Elabora relatórios trimestrais dos resultados dos seus alunos e no ano lectivo 2007/2008 elaborou um estudo estatístico do sucesso escolar relativo ao triénio anterior, que apresentou a toda a comunidade educativa. A Escola tem feito ainda a avaliação das actividades programadas no seu Plano Anual Actividades e promovido sessões de reflexão para a reformulação do Projecto Educativo, com toda a comunidade educativa, empresas da região e da autarquia, de forma a serem identificados pontos fortes e fracos e formalmente delineados planos de acção.

No ano lectivo 2007/2008, foi criada uma equipa, composta apenas por docentes, para implementar o projecto de avaliação interna da Escola utilizando o modelo CAF (*Common Assessment Framework*). Foram aplicados inquéritos e tratados os dados referentes ao grau de satisfação dos alunos e encarregados de educação com a Escola, com o processo de ensino e aprendizagem, com os apoios educativos, com os serviços escolares e com a participação na vida escolar.

## 5.2 SUSTENTABILIDADE DO PROGRESSO

A Escola identifica os pontos fortes do seu desempenho, tendo já implementado estratégias de consolidação e melhoria - manutenção e implementação de actividades de enriquecimento do currículo e projectos como a criação da Biblioteca Lúdica e Utilitária. Também conhece os seus pontos fracos, tendo implementado acções de melhoria para a sua superação - criação do projecto Tutorias, criação da turma de currículo alternativo, entre outras.

Das acções de melhoria implementadas são já visíveis efeitos, nomeadamente a diminuição das taxas de retenção e do abandono e melhorias nos comportamentos dos alunos.

Também identificou oportunidades, tendo delineado estratégias para aproveitar as suas potencialidades, estabelecendo parcerias com as empresas que se estão a instalar na sua zona geográfica, assim como identificou constrangimentos que podem prejudicar o cumprimento dos seus objectivos (as acessibilidades) tendo delineado estratégias para minimizar o seu impacto, embora nem sempre este esforço se traduza numa estratégia sistemática e concertada por parte da comunidade local. O progresso da Escola é efectivo e reconhecido por toda a comunidade educativa. Assim, os resultados já alcançados e a implementação do processo de auto-avaliação revelam que estão criadas as condições para garantir um progresso sustentado.

## V - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, apresenta-se uma selecção dos atributos da **Escola Secundária de Mem Martins** (pontos fortes e fracos) e das condições de desenvolvimento da sua actividade (oportunidades e constrangimentos). A equipa de avaliação externa entende que esta selecção identifica os aspectos estratégicos que caracterizam a Escola e define as áreas onde devem incidir os seus esforços de melhoria.

Entende-se aqui por ponto forte: atributo da organização que ajuda a alcançar os seus objectivos; por ponto fraco: atributo da organização que prejudica o cumprimento dos seus objectivos; por oportunidade: condição ou possibilidade externas à organização que poderão favorecer o cumprimento dos seus objectivos; por constrangimento: condição ou possibilidade externas à organização que poderão ameaçar o cumprimento dos seus objectivos.

Os tópicos aqui identificados foram objecto de uma abordagem mais detalhada ao longo deste relatório.

### Pontos fortes

- A oferta educativa diversificada visando superar casos de insucesso e de abandono e, simultaneamente, indo ao encontro das expectativas dos alunos, das famílias e da comunidade local.
- O clima organizacional de segurança e bem-estar, o comportamento disciplinado dos alunos e o bom relacionamento entre os vários elementos da comunidade escolar que proporcionam um bom ambiente de estudo;

- As actividades diversificadas de enriquecimento do currículo implementadas para dar resposta aos problemas de aprendizagem e à integração de todos os alunos;
- A requalificação dos espaços proporcionando aos alunos locais de aprendizagem aprazíveis e bem apetrechados;
- A parceria estabelecida com o Centro de Saúde de forma a proporcionar aos alunos o acesso à prevenção e aos cuidados de saúde primários.
- As práticas de auto-avaliação no âmbito dos resultados académicos dos alunos que têm permitido o conhecimento das áreas de maior insucesso e o desenvolvimento de estratégias de superação.

### Pontos fracos

- Os resultados académicos dos alunos no 3.º CEB, quer na avaliação interna quer nos exames nacionais;
- O desenho organizacional dos departamentos curriculares que dificulta a articulação e a interdisciplinaridade;
- A articulação pouco conseguida entre docentes da mesma área disciplinar, que leccionam ciclos diferentes, o que prejudica a sequencialidade das aprendizagens;
- A inexistência, no Projecto Educativo, de objectivos hierarquizados e calendarizados e de metas quantificáveis e avaliáveis, que contemplem a melhoria dos resultados académicos dos alunos.

### Oportunidades

- A rede empresarial existente na zona geográfica da Escola poderá vir a proporcionar o estabelecimento de mais parcerias.

### Constrangimentos

- A localização geográfica da Escola, longe da linha ferroviária e das zonas de transportes colectivos, que condiciona a sua procura na região;
- A insuficiência de pessoal auxiliar de acção educativa para as necessidades reais tem contribuído para uma fragilização da qualidade do serviço público que a Escola pretende prestar à sua comunidade escolar.