

# GRUPO DE TRABALHO DE AVALIAÇÃO DAS ESCOLAS

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO EXTERNA

**ESCOLA SECUNDÁRIA EÇA DE QUEIRÓS**

JUNHO DE 2006

## I – Introdução

O presente Relatório refere-se à avaliação externa da Escola Secundária com 3º ciclo do Ensino Básico Eça de Queirós, concelho da Póvoa do Varzim, realizada nos dias 2 e 3 de Maio de 2006, no âmbito da fase piloto de avaliação externa de estabelecimentos de educação e ensino, a que a Escola se candidatou. Este projecto, em curso no âmbito do Ministério da Educação, é da responsabilidade do grupo de trabalho instituído, para o efeito, por despacho conjunto do Ministros das Finanças e Educação (Anexo 1).

Esta fase piloto tem como objectivos ouvir e observar cada escola, recolhendo evidências que permitam identificar pontos fortes e fracos no seu desempenho, bem como as oportunidades de desenvolvimento criadas e os constrangimentos a ultrapassar, com vista a ser disponibilizado um conjunto de informações que constitua um instrumento de regulação interna e de prestação de contas sobre a qualidade dos desempenhos escolares, indispensáveis à administração e à sociedade em geral.

Além da observação directa e da análise documental realizada pela equipa externa, a Escola procedeu à sua própria apresentação de acordo com um guião previamente definido (Anexo 2). Em sequência, foram entrevistados e ouvidos em sucessivos painéis, as estruturas de direcção, gestão e administração bem como as de orientação pedagógica da escola, representantes dos serviços de orientação e apoios educativos, dos alunos, dos funcionários não docentes e de pais e encarregados de educação.

Desta avaliação resultaram classificações dos níveis de desempenho escolar alcançado em cinco domínios chave (Anexo 3):

- Resultados
- Prestação do serviço educativo
- Organização e gestão escolar
- Liderança
- Capacidade de auto-avaliação e de progresso da escola

Cada domínio chave foi operacionalizado recorrendo a um conjunto de factores que os sustentam e classificado de acordo com uma escala de avaliação de quatro níveis (Anexo 4).

A equipa de avaliação não pode deixar de registar a atitude de colaboração e solicitude demonstrada pela Escola, neste processo, nomeadamente no que se refere à documentação fornecida e à logística das entrevistas.

## II – Enquadramento

A ES/3 Eça de Queirós (ESEQ) situa-se na cidade da Póvoa do Varzim, no concelho do mesmo nome. Antigo Liceu, a comemorar já o centenário da sua fundação, a Escola funciona num edifício construído de raiz, nos anos 50, que se mantém num excelente estado de conservação. A concepção arquitectónica do edifício parece favorecer um ambiente de disciplina e de trabalho, sendo surpreendente o baixo nível de ruído que se verifica, mesmo nos intervalos. A Escola possui aquecimento central e a construção em pedra garante uma temperatura adequada no Verão. A Escola tem ginásio, biblioteca, salas de estudo, sala de convívio para os alunos e todos os laboratórios necessários ao ensino experimental das ciências. Os espaços exteriores são vastos e estão bem cuidados.

Dos cerca de 1000 alunos que frequentam o ensino secundário, cerca de 90% frequenta cursos para prosseguimento de estudos (Gerais e Científico-Humanísticos) e 10% cursos tecnológicos. O 3º ciclo é frequentado por aproximadamente 80 alunos, sendo a abertura da Escola ao 3º ciclo motivada pela disponibilidade de instalações. 10% dos alunos são apoiados pelo SASE, metade dos quais no escalão A. O número de alunos que ingressa em cursos com médias de entrada elevadas (e.g. Medicina e Arquitectura) é assinalável (e.g. no ano transacto 21 alunos entraram em Medicina) e a Escola orgulha-se disso. A Escola tem cerca de 125 docentes e 50 funcionários não docentes.

A oferta educativa da Escola é pouco variada e o peso dos cursos tecnológicos bastante reduzido. Esta é uma opção consciente da Escola, alinhada com a sua tradição de liceu e com a vocação assumida de preparação de alunos para prosseguimento de estudos no ensino superior. Esta opção está também alinhada com o ambiente social dos alunos que frequentam a Escola, que são numa elevada percentagem da classe média e média-alta.

No ensino secundário a ESEQ apresenta taxas de transição que a colocam perto do percentil 50, no universo das escolas secundárias do país. Também no abandono escolar a ESEQ posiciona-se no percentil 50. No que diz respeito aos resultados dos exames nacionais do 12º ano, e quando consideradas as 4 disciplinas com mais exames realizados na Escola, os alunos da ESEQ apresentam resultados que em média estão 2 a 3 valores acima da média nacional.

Finalmente, a Escola é reconhecida pela comunidade como uma escola onde se cultiva a exigência e com resultados académicos relevantes, e existe uma grande orgulho da comunidade em geral e dos alunos e antigos alunos na sua escola. Esta tem sido a força motriz para o desenvolvimento da Escola.

### **III – Domínios chave do desempenho educativo - Síntese e classificação**

#### **1. Resultados**

**Bom**

Os resultados académicos da ESEQ são bastante positivos, apresentando a Escola resultados nos exames nacionais do 12º ano, para as quatro disciplinas com mais exames realizados, que ficam entre 2 e 3 valores acima da média nacional. O problema do abandono escolar é também muito bem abordado na ESEQ.

Há uma valorização dos saberes e da aprendizagem, embora a valorização dos saberes que não são alvo de avaliação em exames nacionais, como por exemplo a experimentação científica, cujo grau de intensidade depende da vontade e iniciativa de cada professor, pudesse ser maior.

O bom comportamento e a disciplina são outros dos pontos muito fortes da Escola, existindo processos que explicitamente os favorecem e incutem.

A participação e desenvolvimento cívico dos alunos são bastante incipientes e não ocupam o centro das preocupações da comunidade escolar.

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

**Bom**

A articulação e sequencialidade do processo pedagógico é apenas satisfatória. Particularmente débil é a articulação intra-departamental, não existindo uma efectiva e eficaz coordenação e liderança científicas. Também ao nível de cada disciplina não parecem existir sistemas eficazes e sistemáticos de coordenação, para além dos sistemas informais de comunicação.

Por outro lado, um dos aspectos mais positivos da prestação do serviço educativo reside nos apoios educativos e na oportunidade de aprendizagem que a Escola representa para os seus alunos, num ambiente de justiça e equidade.

A abrangência do currículo oferecido é pequena, mas deriva da vocação da Escola para os cursos de prosseguimentos de estudos. No entanto, dentro desta finalidade, oferece cursos que vão das áreas exactas até às artes. Pode-se portanto afirmar que apesar de algumas limitações, há uma boa abrangência do currículo.

As oportunidades de aprendizagem para os alunos da ESEQ são garantidas fundamentalmente pela existência de regras claras e justas na constituição das turmas e na distribuição do serviço docente, associada a um baixo nível de absentismo dos docentes, resultando num ponto bastante forte desta Escola. O sentido de equidade e justiça também se manifesta muito positivamente na ESQ, nomeadamente na forma como alunos pertencentes às mais diversas minorias são integrados na Escola.

A articulação com os pais e encarregados de educação é uma preocupação de toda a comunidade escolar mas, apesar dos esforços já desenvolvidos, ainda não foi encontrado um nível satisfatório para todos. Por outro lado, com toda a comunidade escolar centrada na valorização do prosseguimento de estudos,

a Escola vê os resultados e impacto da sua acção demasiado dependente de variáveis exógenas e do sucesso dos seus melhores alunos no ingresso no ensino superior.

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

**Bom**

O aspecto mais positivo deste domínio-chave do desempenho educativo é a qualidade e acessibilidade dos recursos que se revelou muito boa. A capacidade de resposta dos serviços de apoio e administrativos é também muito boa.

Na gestão dos recursos humanos há um conhecimento efectivo das competências pessoais e profissionais de todos os funcionários, docentes e não docentes, e este é usado na afectação às tarefas. No entanto, este conhecimento e esta acção estão centralizados no Conselho Executivo e muito em particular no seu presidente, não funcionando devidamente as estruturas de gestão intermédias. Na ligação às famílias, por um lado a Escola está positivamente reactiva aos pais mas, por outro lado, não incentiva a sua pro-actividade.

Outro aspecto pouco positivo é o do planeamento e desenvolvimento da actividade, que apenas agora começa a estar em linha com o Projecto Educativo. Por outro lado, o Projecto Educativo não foi ainda assumido pela comunidade educativa, que tem estado pouco envolvida na sua concepção.

### **4. Liderança**

**Bom**

Um dos pontos mais fortes da Escola reside na sua liderança de topo, extremamente motivada e empenhada, e na visão clara que esta tem para a Escola, que por sua vez é partilhada por toda a comunidade educativa e pela comunidade alargada onde a Escola se insere.

No entanto, dado esta visão assentar fundamentalmente na continuidade de uma missão e acção já centenárias, não são induzidas na comunidade escolar atitudes de inovação e mudança, quer em termos de projecto educativo quer em termos de metodologias pedagógicas. Fica pois prejudicada a abertura à inovação e a procura activa de novos projectos ou parcerias enquanto elementos mais centrais do processo de ensino/aprendizagem.

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

**Bom**

Se é verdade que existe um processo sistemático de auto-avaliação, no que aos resultados diz respeito, é no entanto pouco clara a forma como as diferentes estruturas da comunidade educativa têm reflectido sobre os resultados desta avaliação e a têm utilizado de um modo sistemático na alteração das suas práticas.

Os resultados alcançados, a estabilidade e a motivação dos professores, os níveis de participação da comunidade educativa, a qualidade do clima interno e da relação com a comunidade e o desempenho da liderança garantem um ambiente de boa estabilidade na Escola e um progresso sustentado no rumo que escolheu.

No entanto, a capacidade de resposta da Escola a futuras conjunturas mais adversas, quer internas quer externas, parece ser limitada.

## **IV – Análise dos factores por domínio**

### **1. Resultados**

#### *1.1 Sucesso Académico*

A aferição dos resultados da ESEQ parece ter como base, formal ou informalmente, os seguintes parâmetros: resultados da avaliação interna; resultados da avaliação externa; colocação dos alunos em cursos de elevada selectividade; abandono escolar. Deste modo a avaliação do sucesso/insucesso está essencialmente centrada nos resultados das avaliações académicas e, em muito menor grau, noutras dimensões do projecto educativo.

Diga-se que, tomando em conta estes parâmetros mais tradicionais de sucesso académico, os resultados parecem ser bastante satisfatórios, ficando, no entanto, pouco clara qual a dimensão de valor acrescentado que a Escola oferece a uma população já de si privilegiada em termos socio-económicos e culturais. Ainda neste âmbito mais restrito do sucesso académico, existe o conhecimento sobre quais as áreas onde os alunos da Escola têm mais sucesso e aquelas em que os resultados são menos positivos. No entanto, não há conhecimento das razões que causam este desequilíbrio nos resultados e o conhecimento das áreas em que os resultados são mais negativos não induz uma atitude sistemática de procura de melhoria. Os determinantes do sucesso parecem residir na forte aposta feita pela Escola na preparação para as provas de avaliação, nomeadamente, para os exames nacionais. Pelo contrário, o insucesso parece estar mais associado a situações de alunos ou grupos de alunos pouco interessados no investimento académico, provenientes de um meio socio-económico e cultural menos diferenciado.

Ainda do ponto de vista do sucesso académico, a Escola conhece a sua situação face a outras escolas e está consciente da diferença entre as classificações internas e externas (12º ano). No sentido de garantir alguma calibração dos resultados e ganhar a confiança dos pais e alunos nas classificações internas, existem regras aprovadas em Conselho Pedagógico que garantem ao aluno no mínimo o resultado da média ponderada dos vários elementos de avaliação, sendo os pesos anunciados previamente. A valorização das atitudes e comportamentos apenas poderá ser usada para subir esta classificação, nunca para a descer. São elaboradas matrizes para os testes para homogeneizar o seu grau de dificuldade. Apesar de tudo não se pode afirmar que exista um método sistemático de aferição e calibração dos testes e classificações.

Assim, a ESEQ posiciona-se claramente como uma escola essencialmente vocacionada para o prosseguimento de estudos, procurando diferenciá-la das outras escolas que lhe são próximas pelos resultados de colocação de alunos no ensino superior. Neste sentido, a comunidade escolar parece orgulhar-se da sua posição nos "rankings" nacionais e do número de alunos que coloca em cursos de elevada selectividade (ex. medicina, arquitectura, etc.).

O abandono escolar não parece ser muito significativo (no ensino secundário varia entre os 3% e os 13%, dependendo do agrupamento e do ano curricular) havendo, no entanto, algum cuidado, sobretudo da parte do Serviço de Psicologia e Orientação, na monitorização e acompanhamento sistemático destes processos de abandono, tendo vista a sua recuperação ou reorientação. Apesar do contexto socio-económico da população desta Escola não ser favorável ao abandono, existem de facto procedimentos montados e sistemáticos que garantem a sua detecção precoce. A Escola tem uma Assistente Social e uma Psicóloga e todos os alunos novos na Escola preenchem um questionário de índole socio-económica que permite despistar casos potencialmente problemáticos. Esses casos são comunicados aos Directores de Turma e são alvo de um acompanhamento mais próximo. Todas as situações de três ou mais níveis negativos são despistadas logo no primeiro período e as famílias sistematicamente contactadas. O abandono também é tratado ao nível da orientação vocacional através de contactos com os alunos que reprovam por faltas ou anulam a matrícula, no sentido de lhes apresentar as alternativas formativas, nomeadamente as tecnológicas e as profissionalizantes, disponíveis no concelho. Há evidência de casos de sucesso nesta área.

### *1.2 Valorização dos Saberes e da Aprendizagem*

Existe, entre os diversos elementos da comunidade educativa, um discurso centrado na procura da excelência académica, do trabalho e da disciplina. Ainda que a valorização da cidadania faça parte quer do projecto educativo, quer do plano de actividades, o que transparece de uma forma clara ao nível de comunidade educativa é um discurso de valorização do sucesso académico. Coloca-se um grande ênfase na preparação dos alunos para os exames nacionais do 12º ano e, conseqüentemente, no cumprimento dos programas, não dando muito espaço a estratégias de auto-aprendizagem que, foi afirmado, levaria ao não cumprimento dos programas.

O sucesso e o mérito são sempre sublinhados, seja na área intelectual, física ou artística. Para além de um quadro de valor e excelência, existe a prática de sublinhar qualquer destaque especial de um aluno, funcionário ou professor através de um louvor e agradecimento públicos, lido em todas as aulas.

Mais de metade dos alunos da Escola são da área de ciências e tecnologias, pelo que parece existir uma valorização do conhecimento e método científico, estando a Escola particularmente bem equipada em termos laboratoriais. Os alunos são encorajados na realização de actividades de natureza laboratorial, embora a orientação para a experimentação dependa sobretudo da iniciativa de cada professor. No dizer do Conselho Executivo, as condições existem mas nem todos os professores estão especialmente

vocacionados para a experimentação. Tal é também explicado pelo próprio sistema de acesso ao ensino superior, objectivo principal para o qual a Escola se orienta, que não privilegia essa componente.

### *1.3 Comportamento e Disciplina*

Os alunos têm, de um modo geral, um comportamento disciplinado existindo da parte da comunidade educativa, sobretudo através do Conselho Executivo, um discurso de “tolerância zero” (sic.) para situações de indisciplina, quer dentro quer fora da sala de aula.

Neste sentido, o ambiente da Escola é, claramente, de ordem e disciplina, não existindo situações de vandalismo das instalações escolares nem ocorrências significativas de agressão física e/ou verbal entre os diferentes membros da comunidade educativa.

As situações de indisciplina são resolvidas ao nível da aula e, nos casos mais graves, ao nível do Conselho Executivo, que parece agir com celeridade e eficácia.

Nos casos de indisciplina mais sistemáticos (caso de turmas problemáticas) parece existir, uma vez mais, um papel central dos Serviços de Psicologia e Orientação, no acompanhamento de alunos e preparação dos professores para lidarem de modo pronto e eficaz com estas situações. Os professores e funcionários foram alvo de acções de formação internas sobre como lidar e gerir situações de indisciplina, particularmente as relacionadas com a adolescência. Estas acções de sensibilização para o fenómeno da violência foram mesmo desenvolvidas com os alunos de uma turma particularmente problemática.

De um modo geral, a Escola parece proporcionar um clima de bom relacionamento entre alunos, docentes e funcionários, com respeito e atenção pelos direitos e deveres mútuos e com um efectivo reconhecimento e aceitação da autoridade.

### *1.4 Participação e Desenvolvimento Cívico*

Como foi dito anteriormente, o cerne do trabalho dos alunos é na actividade académica curricular, não parecendo existir uma participação generalizada e efectiva na definição do projecto educativo e no planeamento das actividades.

Ainda que pareçam existir alguns esforços da parte do Conselho Executivo para promover o envolvimento dos alunos nos vários níveis de decisão e planeamento, esta parece efectivamente não acontecer.

Os alunos estão efectivamente representados na Assembleia de Escola e no Conselho Pedagógico, ainda que a sua efectiva contribuição seja pequena. Associação de Estudantes tem uma actividade reduzida.

Apesar do reduzido envolvimento nas diferentes estruturas da comunidade educativa parece permanecer uma forte identificação dos alunos com a Escola. Existe um grande orgulho em ser-se aluno da ESEQ. O prestígio da Escola é grande e assenta numa longa tradição como liceu. Mais do que fomentar o prestígio e o sentido de identidade com a Escola, a Escola vive destes.

## **2. A prestação do serviço educativo**

### *2.1 Articulação e Sequencialidade*

A coordenação e articulação intra-departamental, ao nível científico e da consolidação de processos pedagógicos e resultados académicos, é desigual entre os vários Departamentos. Alguns Departamentos limitam-se a fazer a planificação das disciplinas e, nalguns casos, a verificar a execução dessa planificação, e em fazer matrizes para os exames. Noutros Departamentos os testes são elaborados em conjunto ou cruzados entre professores. Noutro caso ainda, perante um programa novo para uma disciplina, promoveram-se reuniões quinzenais de articulação. A situação parece ser muito diversa e sobretudo dependente da vontade do coordenador de Departamento e dos professores que o constituem. Tal reflecte-se, por exemplo, na heterogeneidade nos critérios de avaliação de uma mesma disciplina, em particular na consideração ou não de elementos complementares de avaliação como os TPC, os trabalhos extra-curriculares, etc.

Também ao nível de cada disciplina não parecem existir sistemas eficazes e sistemáticos de coordenação, para além dos sistemas informais de comunicação (ex. sala dos professores), daí que a articulação e sequencialidade resultem empobrecidas.

Na transição de ciclo há uma preocupação clara, no que diz respeito às necessidades socio-económicas dos alunos. O SPO, através da psicóloga e assistente social, procura apoiar os alunos na transição de

ciclo, seja em termos de opções curriculares, seja na organização de recursos pessoais e pedagógicos. No entanto, nada foi reportado no que diz respeito à articulação pedagógica dessa mesma transição. A ausência de uma real liderança intermédia, ao nível dos coordenadores de Departamento, é um dos pontos mais negativos desta escola. Por um lado o Conselho Executivo assenta a coordenação pedagógica e científica da Escola nos Departamentos e nos seus coordenadores, mas por outro estes não a exercem efectivamente. O resultado é uma escola onde as boas práticas acontecem com base na iniciativa e no empenhamento dos seus professores, mas sem quaisquer garantias de generalidade, de continuidade ou de sustentabilidade. O Conselho Executivo incentiva os Coordenadores a fazerem tutoria e supervisão dos outros professores, em particular dos menos experientes, mas tal não acontece, não havendo realmente controlo do processo educativo ao nível do que acontece com cada professor em cada disciplina. Os Directores de Turma, que em primeiro lugar percebem esses problemas, tentam abordar em primeiro lugar o professor em causa e em seguida redireccionam o problema para o Conselho Executivo, não usando a figura de Coordenador de Departamento. A ideia geral que foi transmitida é que, não escolhendo a Escola os seus professores, perante uma actuação incompetente pouco ou nada se pode fazer.

## *2.2 Diferenciação e Apoios*

Existe um processo bem organizado e intencional na sinalização e resposta a necessidades especiais, sejam elas dificuldades de aprendizagem, estudantes estrangeiros, deficiência, etc. Há evidências de alunos com necessidades especiais terem tido um tratamento diferenciado e tal ter sido explicado aos colegas. Novamente o trabalho da Psicóloga e da Assistente Social são a charneira para esta educação. Depois de sinalizadas, as situações especiais são objecto de avaliação e encaminhadas para os respectivos recursos de apoio com planos individualizados de acompanhamento.

A Escola tem duas salas de estudo, abertas a todos os alunos, com professores em permanência e horários afixados, indicando as disciplinas e professores que estão nas salas de estudo em cada hora. O apoio educativo incorpora várias modalidades e os alunos com necessidades de apoio são sinalizados no fim do ano lectivo anterior. Os resultados do apoio educativo são alvo de relatório e são avaliados em Conselho de Turma.

É pois de realçar o excelente trabalho desenvolvido pela docente de apoio educativo e pelo Núcleo de Apoio Educativo (NAE) no seu todo, quer com os alunos oriundos dos países estrangeiros, quer nas das salas de estudo.

Não há qualquer personalização ou diferenciação do ensino para os alunos com capacidades especiais ao nível cognitivo, artístico, físico ou de outro tipo.

## *2.3 Abrangência do Currículo*

A ESEQ tem a maior parte dos seus alunos nas áreas científico-tecnológicas, daí que sejam claramente privilegiadas as aprendizagens nestas áreas. No entanto, e pese embora esta especialização, parece existir uma atenção suficiente às dimensões sociais, culturais e artísticas. São a única escola do concelho a oferecer cursos para prosseguimento de estudos em Arquitectura e Belas-Artes.

Posicionando-se preferencialmente como uma escola voltada para o prosseguimento de estudos, é secundarizada a dimensão mais profissionalizante e de formação prática.

## *2.4 Oportunidades de Aprendizagem*

A Escola privilegia a continuidade pedagógica na distribuição do serviço docente, não tendo sido invocada por nenhum interveniente na avaliação da Escola qualquer situação de quebra de igualdade de oportunidades ou de cedência a pressões externas para influenciar a distribuição do serviço docente. É preservada a necessidade de monitorizar ponto a ponto a relação pedagógica para que se possa proceder às necessárias alterações das turmas.

Há uma ênfase insistente na assiduidade, parecendo ser meramente residuais os problemas de absentismo na Escola.

A constituição das turmas segue os princípios da continuidade, isto é, alunos oriundos de uma mesma turma são mantidos na mesma turma, mas é sobretudo ditada pelas escolhas de disciplinas feitas pelos alunos, tendo sido afirmado que não havia qualquer tipo de favorecimento ou discriminação.

### *2.5 Equidade e Justiça*

Ainda que a Escola seja relativamente homogênea em termos socio-económicos e culturais, parece existir uma política de equidade e justiça, sendo desenvolvidos esforços para a inserção e a não discriminação de alunos provenientes de minorias sociais, culturais e com dificuldade especiais, tendo a Escola organizado, junto de docentes e discentes, actividades de sensibilização à diferença. Há um grande sentido de pertença à Escola que facilita os processos de integração, que são encarados como tarefa de todos.

### *2.6 Articulação com as Famílias*

As famílias, através dos pais e encarregados de educação, estão representadas e envolvidas aos mais diversos níveis, existindo uma Associação de Pais activa e dinâmica.

A articulação com as famílias parece ser uma preocupação da gestão da Escola e dos Directores de Turma. Há processos sistemáticos para o seguimento das reclamações dos pais que são apresentadas nas reuniões trimestrais destes com os Directores de Turma e que merecem sempre menção em relatório específico. Há um esforço para que exista mais informação a ser veiculada dos professores para os pais. Os horários de atendimento aos pais são bastante flexíveis.

Os pais, no entanto, queixam-se de alguma defensividade da Escola e professores à sua participação mais alargada.

Apesar do envolvimento existente por parte dos pais, a articulação entre estes e a escola parece não estar ainda suficientemente agilizada.

### *2.7 Valorização e Impacto das Aprendizagens na Educação*

Toda a comunidade académica parece estar centrada na valorização das aprendizagens académicas como condição de prosseguimento dos estudos e é neste sentido que a Escola se orienta, sendo que a satisfação de alunos, professores e famílias resulta do progresso verificado em termos académicos, mormente nos resultados da candidatura ao ensino superior.

## **3. A organização e gestão escolar**

### *3.1 Concepção, Planeamento e Desenvolvimento da Actividade*

Até 2005 parecia existir um desfasamento entre o projecto educativo e o planeamento de actividades. O plano de actividades parece resultar mais da justaposição de projectos sugeridos pelos diferentes elementos da comunidade educativa, sem uma ligação entre si e sem qualquer propósito visível de articulação com o projecto educativo. Assim, os resultados do projecto educativo tornaram-se dificilmente mensuráveis.

O projecto educativo actualmente em discussão, propõe já uma maior articulação entre princípios e actividades sendo de antever uma melhoria da articulação projecto educativo – plano de actividades bem como uma mais eficaz avaliação dos seus indicadores no decurso dos próximos anos lectivos.

O projecto educativo é elaborado por uma comissão restrita, sendo posteriormente colocado à discussão de toda a comunidade. Dá ideia que esta estratégia “cima-baixo” tem dificultado o comprometimento dos vários elementos da comunidade educativa com o projecto. É significativo verificar que, a poucas semanas da sua aprovação, os diferentes corpos revelam uma ignorância quase generalizada das grandes linhas do projecto educativo actualmente em discussão.

### *3.2 Gestão dos Recursos Humanos*

O Conselho Executivo exerce um controlo próximo de todo o funcionamento da Escola, exercendo as suas funções com autoridade e proximidade ainda que de um modo centralizado. Com efeito, o Conselho Executivo, sobretudo através do seu presidente, constitui elemento central da gestão de todos os processos escolares, sendo a estrutura a que professores, alunos, funcionários e pais recorrem com frequência, em claro detrimento de outras estruturas de gestão intermédia ( direcção de turma, coordenação de departamento, etc.)

A afectação dos professores por turma parece ter sobretudo em conta a continuidade pedagógica, sendo as direcções de turma essencialmente distribuídas em termos de conveniência de organização de horários (ainda que tendo em conta situações de comprovada inadequação à função).



Não existem mecanismos sistemáticos de avaliação do desempenho dos professores nem um plano estratégico ou individual de ajuda aos problemas científicos e pedagógicos dos docentes. A Escola privilegia a ideia de que é sobretudo responsabilidade dos próprios a melhoria da competência científica e pedagógica.

Tratando-se de uma escola com grande estabilidade docente, o número de professores novos a ingressar anualmente é meramente residual. Estes relatam de um modo geral serem bem recebidos e há uma fácil socialização na cultura escolar ainda que sem a existência de uma estratégia sistemática e formal voltada para a integração de novos professores.

De um modo geral, os vários utentes relatam satisfação com os serviços de apoio administrativo, que demonstram organização, celeridade e eficácia na interface com pais, professores, alunos e Conselho Executivo.

### *3.3 Qualidade e Acessibilidade dos Recursos*

As instalações, espaços e equipamentos da Escola são adequados e de qualidade, havendo uma grande preocupação com a sua manutenção, segurança e salubridade.

Existem recursos de apoio às diversas actividades de natureza laboratorial, artística, desportiva, mantidos de forma adequada. A Escola parece bem dotado informaticamente, dispondo de uma boa biblioteca e de salas de apoio ao estudo e acompanhamento individual dos alunos.

Parece existir um fácil acesso dos diferentes elementos da comunidade educativa às instalações e equipamentos em horário escolar e extra-escolar. Adicionalmente, a preocupação com a manutenção dos equipamentos parece ser transversal a professores, funcionários e alunos.

A Escola parece utilizar de um modo adequado as verbas na manutenção das instalações e do seu equipamento, havendo um esforço para a captação de verbas exteriores ao OE tendo em vista a realização dos diversos investimentos de manutenção e desenvolvimento.

### *3.4 Ligação às Famílias*

Como foi dito anteriormente, a Escola é de fácil acesso às famílias havendo disponibilidade dos professores (habitualmente o director de turma) para receber os pais em horários convenientes e flexíveis. O Conselho Executivo mantém uma monitorização próxima dos contactos dos directores de turma com os pais, através de análise dos relatórios destes encontros.

No entanto, em termos de um envolvimento das famílias em níveis mais comprometedores do planeamento escolar e educativo, parece não existir uma estratégia organizada, estando a participação e envolvimento das famílias mais dependente do voluntarismo dos pais, materializável em acções e actividades mais ou menos esporádicas.

Em particular, as famílias valorizariam um contacto mais directo e próximo com os vários professores de cada turma e não apenas com o respectivo Director de Turma.

## **4. Liderança**

### *4.1 Visão e Estratégia*

A Escola posiciona-se, de um modo claro, como uma escola de ensino secundário voltada para a continuação de estudos. O número de alunos do 3º ciclo do básico é residual, embora o Conselho Executivo veja com bons olhos o seu aumento no futuro como condição de diversificar a sua oferta educativa. O mesmo já não se pode dizer em relação aos cursos profissionais e tecnológicos que, de um modo geral, são reconhecidos como não sendo centrais ao projecto educativo da Escola.

Neste sentido a Escola procura ser reconhecida, e parece efectivamente sê-lo, com uma instituição vocacionada para colocar alunos nos diversos cursos de ensino superior qualquer que seja o seu grau de selectividade. Estes objectivos parecem ser partilhados por todos os elementos da comunidade educativa bem como pelo meio no qual está inserida.

Esta opção estratégica, ainda que claramente definida e assumida, parece ser pouco flexível, quer no que refere à abrangência do projecto educativo (orientado para a entrada no ensino superior) quer em termos das metodologias pedagógicas (privilégio de uma pedagogia tradicional orientada docimologicamente). Concluindo, a estratégia principal parece ser a da manutenção da situação actual.

#### *4.2 Motivação e Empenho*

A gestão parece ser essencialmente responsabilidade do Conselho Executivo com diluição de responsabilidade de outras estruturas intermédias. Esta é uma gestão empenhada, motivada, que age e se responsabiliza pelo resultado das suas acções. Não se deve daí deduzir, no entanto, a existência de uma gestão autoritária. Pelo contrário, parece existir uma fluência comunicacional de e para o Conselho Executivo. Resulta daqui a ideia que, em grande parte, a dinâmica da Escola é reflexo da dinâmica do seu Conselho Executivo. O Conselho Executivo monitoriza com bastante proximidade todo o funcionamento da Escola resolvendo com eficácia, no âmbito das suas competências e limitações, os problemas laborais e/ou disciplinares que surgem.

A acumulação do cargo de Presidente do Conselho Executivo e Presidente do Conselho Pedagógico favorece a articulação entre estes dois órgãos. No entanto, como aspecto menos positivo salienta-se a intervenção quase nula da Assembleia de Escola na vida da Escola, considerando-se esta um mero órgão consultivo.

#### *4.3 Abertura à Inovação*

Ainda que realizando com eficácia grande parte das suas tarefas pedagógicas, trata-se de uma escola pouca dada à inovação, quer em termos de metodologias do ensino/aprendizagem, quer no âmbito da sua acção pedagógica.

A Escola está efectivamente bem organizada para o objectivo estratégico a que se propõe, sendo no entanto problemática a sua capacidade para adaptação a modificações de natureza curricular ou de metodologia pedagógica que lhe venham eventualmente a ser exigidas no futuro.

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

Existe algum envolvimento da Escola em parcerias activas com instituições locais e nacionais com vista à realização de diferentes actividades do projecto educativo. Será de realçar a articulação com outras escolas na procura de alternativas de formação para alunos que não se integraram bem no percurso formativo oferecido pela ESEQ. As articulações com as outras escolas são no entanto mais informais que sistemáticas. Os projectos em que a Escola está envolvida são bastante valorizados pelos alunos.

No entanto, e uma vez mais, este envolvimento parece ocupar um papel secundário em relação à prioridade dada ao trabalho curricular e da sala de aula.

### **5. Capacidade de Auto-Regulação e progresso da escola**

#### *5.1 Auto-Avaliação*

Há um esforço considerável da Escola nos processos de auto-avaliação que se espelha sobretudo na sua candidatura e envolvimento nas diversas experiências e projectos de avaliação disponibilizados até ao momento. Adicionalmente, há uma recolha sistemática e exaustiva dos resultados da avaliação interna e externa de sucesso escolar. Esta auto-avaliação assenta no trabalho da Secção de Análise Descritiva dos Resultados das Aprendizagens (SADRA). Criado em 2001, a SADRA tem gerado consistentemente análises estatísticas relativas ao aproveitamento escolar dos alunos. Existe bastante informação, completa e bem trabalhada, que é disponibilizada ao Conselho Pedagógico e aos Departamentos.

Apesar de todos referirem existir reflexão sobre esses resultados não há evidência que ela seja realmente usada no sentido da melhoria das aprendizagens dos alunos. A auto-avaliação não é ainda um objectivo partilhado por todos os intervenientes no processo educativo nem participada por todos. A Escola planeia alargar os seus instrumentos de auto-avaliação, nomeadamente através da realização sistemática de inquéritos de satisfação aos utentes da Escola.

#### *5.2 Sustentabilidade do Progresso*

Os resultados alcançados, a estabilidade e a motivação dos professores, os níveis de participação da comunidade educativa, a qualidade do clima interno e da relação com a comunidade e o desempenho da liderança garantem um ambiente de boa estabilidade na Escola e um progresso sustentado no rumo que escolheu.

A Escola revela capacidades para incrementar a sua autonomia, em particular na gestão dos recursos materiais e humanos. As debilidades no estado actual do processo de auto-avaliação são compensadas

por uma grande estabilidade e experiência do corpo docente e pelo excelente clima que se vive na Escola e que facilita o funcionamento dos canais informais de comunicação e de gestão. Na gestão curricular há ainda algumas debilidades importantes, mas a gestão da Escola também não coloca a autonomia nesse campo como fundamental para o melhor funcionamento da Escola.

No entanto, como foi dito anteriormente, a Escola dispõe de uma reduzida flexibilidade nas suas opções estratégicas que, a par de uma depreciação de sistemas de gestão intermédia, tornam a Escola bastante vulnerável em face de alterações que lhe sejam impostas externamente (âmbito de ensino ou de metodologias de aprendizagem) ou internamente (alterações ao nível do Conselho Executivo).

## V – Considerações finais

Esta escola caracteriza-se por um conjunto de pontos fortes que claramente suplantam os pontos fracos.

De entre os pontos fortes destaca-se:

- A imagem de rigor, disciplina e de qualidade na sua área de intervenção, que é partilhada não só por toda a comunidade educativa, com um forte sentido de pertença, mas também pela comunidade alargada onde a Escola se insere.
- A motivação e empenho do Conselho Executivo e do seu presidente, que de uma forma motivada e empenhada dão corpo a um conceito de escola que a comunidade procura e onde se revê.
- A qualidade e estado de manutenção das instalações e restantes recursos educativos.
- O trabalho da psicóloga e da assistente social da Escola e, de uma forma geral, a forma como são apoiados os alunos com alguma necessidade de acompanhamento, académico ou de outro tipo.

A estes pontos fortes contrapõem-se algumas debilidades, das quais as mais importantes são:

- A quase ausência de intervenção, empenho e motivação da gestão intermédia da Escola, em particular dos Coordenadores de Departamento, que se reflecte principalmente na implementação do processo pedagógico na Escola.
- A personalização da liderança no presidente do Conselho Executivo que, se por um lado, agiliza processos e dá coerência à acção, por outro lado não lança raízes para a sustentabilidade da gestão.
- A incipiente utilização dos resultados da auto-avaliação como factor de melhoria dos processos e de progresso. O próprio processo de auto-avaliação ainda não toca todos os domínios necessários e não é suficientemente partilhado pela comunidade escolar.

Finalmente, e relativamente ao futuro, a Escola poderá encontrar conjunturas adversas, face às quais terá muito dificuldade em reagir, em particular se:

- Os pais e alunos começarem a valorizar menos a tradição e renome da Escola. Há já sinais ameaçadores relativamente à ocorrência deste cenário: este ano a ESEQ teve apenas 11 turmas do 10º ano, contra 15 no ano anterior, provavelmente pelo efeito conjugado da oferta, numa escola pública vizinha, de horários no turno da manhã para o 10º ano e da abertura de uma escola privada no concelho.
- Existir uma maior valorização financeira do ensino tecnológico e profissional por parte da tutela.