

# AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS

Relatório  
Escola Artística do  
Conservatório de Música  
Calouste Gulbenkian  
BRAGA

2013  
2014

Área Territorial de Inspeção  
do Norte

## 1 – INTRODUÇÃO

A [Lei n.º 31/2002](#), de 20 de dezembro, aprovou o sistema de avaliação dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, definindo orientações gerais para a autoavaliação e para a avaliação externa. Neste âmbito, foi desenvolvido, desde 2006, um programa nacional de avaliação dos jardins de infância e das escolas básicas e secundárias públicas, tendo-se cumprido o primeiro ciclo de avaliação em junho de 2011.

A então Inspeção-Geral da Educação foi incumbida de dar continuidade ao programa de avaliação externa das escolas, na sequência da proposta de modelo para um novo ciclo de avaliação externa, apresentada pelo Grupo de Trabalho ([Despacho n.º 4150/2011](#), de 4 de março). Assim, apoiando-se no modelo construído e na experimentação realizada em doze escolas e agrupamentos de escolas, a Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC) está a desenvolver esta atividade consagrada como sua competência no [Decreto Regulamentar n.º 15/2012](#), de 27 de janeiro.

O presente relatório expressa os resultados da avaliação externa da [Escola Artística do Conservatório de Música Calouste Gulbenkian – Braga](#), realizada pela equipa de avaliação, na sequência da visita efetuada entre [22 e 24 de abril de 2014](#). As conclusões decorrem da análise dos documentos fundamentais da Escola, em especial da sua autoavaliação, dos indicadores de sucesso académico dos alunos, das respostas aos questionários de satisfação da comunidade e da realização de entrevistas.

Espera-se que o processo de avaliação externa fomente e consolide a autoavaliação e resulte numa oportunidade de melhoria para a Escola, constituindo este documento um instrumento de reflexão e de debate. De facto, ao identificar pontos fortes e áreas de melhoria, este relatório oferece elementos para a construção ou o aperfeiçoamento de planos de ação para a melhoria e de desenvolvimento de cada escola, em articulação com a administração educativa e com a comunidade em que se insere.

A equipa regista a atitude de empenhamento e de mobilização da Escola, bem como a colaboração demonstrada pelas pessoas com quem interagiu na preparação e no decurso da avaliação.

### ESCALA DE AVALIAÇÃO

#### Níveis de classificação dos três domínios

**EXCELENTE** – A ação da escola tem produzido um impacto muito consistente na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. Os pontos fortes predominam na totalidade dos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais consolidadas, generalizadas e eficazes. A escola distingue-se pelas práticas exemplares em campos relevantes.

**MUITO BOM** – A ação da escola tem produzido um impacto consistente na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. Os pontos fortes predominam na totalidade dos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais generalizadas e eficazes.

**BOM** – A ação da escola tem produzido impacto na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. A escola apresenta uma maioria de pontos fortes nos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais eficazes.

**SUFICIENTE** – A ação da escola tem produzido um impacto reduzido na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. As ações de aperfeiçoamento são pouco consistentes ao longo do tempo e envolvem áreas limitadas da escola.

**INSUFICIENTE** – A ação da escola tem produzido um impacto muito reduzido na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. Os pontos fracos sobrepõem-se aos pontos fortes na generalidade dos campos em análise. A escola não revela uma prática coerente, positiva e coesa.

O relatório da Escola e o contraditório apresentado no âmbito da [Avaliação Externa das Escolas 2013-2014](#) estão disponíveis na [página da IGEC](#).

## 2 – CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA

A Escola Artística do Conservatório de Música Calouste Gulbenkian, adiante designada por Escola, situa-se na freguesia de S. Vitor, zona urbana de Braga.

Inaugurado em 1961 como instituição de tipo associativo e de carácter particular, o então Conservatório de Música de Braga vem, mais tarde a beneficiar de um importante apoio da Fundação Calouste Gulbenkian, dotando a escola de todos os instrumentos e oferecendo à cidade um novo edifício, inaugurado em março de 1971, que se mantém em bom estado de conservação. Ainda assim, a especificidade da sua oferta educativa/formativa, que integra uma forte componente prática ministrada em salas específicas, obriga a uma gestão racional das instalações disponíveis, tendo em conta as aulas individuais de instrumento previstas nos respetivos planos curriculares.

Funcionando em regime integrado, a Escola oferece nos ensinos básico e secundário, além da formação geral, o ensino especializado da música, com planos curriculares próprios do 1.º ao 12.º ano de escolaridade. No ensino secundário a oferta formativa contempla as áreas de canto, composição, formação musical e instrumento, podendo estes cursos ser frequentados, em regime supletivo, por alunos do ensino secundário de outro estabelecimento de ensino. A Escola oferece, ainda, desde 1971, o curso livre de dança clássica (ballet) certificado pela *Royal Academy of Dance*.

A admissão dos alunos na Escola é feita através de provas específicas, objeto de regulamentos próprios – um para o ingresso no 1.º ano, outro para os restantes anos de escolaridade - onde constam os respetivos critérios de seleção. Para as 52 vagas do 1.º ciclo que a Escola abre anualmente, o número de candidatos é sempre muito superior, pelo que apenas cerca de 15% dos candidatos a um lugar na Escola são bem-sucedidos na sua candidatura.

Atualmente, a população escolar é constituída por 624 alunos, assim distribuídos: 208 alunos (oito turmas) no 1.º ciclo; 103 (quatro turmas) no 2.º ciclo; 208 (nove turmas) no 3.º ciclo; 78 (quatro turmas) no ensino secundário; 25 alunos em regime supletivo. Encontram-se, ainda, inscritos na Escola mais 352 alunos no curso livre de Dança, cujos exames finais de transição de nível são realizados por professores da *Royal Academy*.

A Escola é frequentada por alunos de outras nacionalidades, muita embora o seu número não apresente grande expressão estatística (1,3%). A grande maioria dos alunos (91%) não beneficia da ação social escolar.

De acordo com a direção, a Escola não dispõe de dados globais relativamente ao número de alunos que possuem computador e *internet* em casa. Porém, de acordo com a informação recolhida, 52,3% dos pais e 69,7% das mães dos alunos possuem habilitações de nível superior, assim distribuídas: licenciatura (33,9% dos pais e 48,5% das mães), mestrado (13,9% dos pais e 13,6% das mães) e doutoramento (4,6% dos pais e 7,6% das mães). No que diz respeito às profissões, a sua distribuição mostra que 39% exercem atividades de nível superior e intermédio.

Exercem funções na Escola 122 docentes, sendo que 59,8% pertencem aos quadros e 41% lecionam há 20 ou mais anos. Os docentes da formação geral apresentam maior estabilidade profissional (quadro de escola e quadro de zona pedagógica) comparativamente aos docentes da área musical (50% são contratados anualmente). O pessoal não docente é constituído por 21 assistentes operacionais e seis assistentes técnicos. Para colmatar a carência de assistentes operacionais, exercem ainda funções seis trabalhadores colocados ao abrigo do contrato Emprego-Inserção, do Instituto do Emprego e Formação Profissional.

## 3 – AVALIAÇÃO POR DOMÍNIO

Considerando os campos de análise dos três domínios do quadro de referência da avaliação externa e tendo por base as entrevistas e a análise documental e estatística realizada, a equipa de avaliação formula as seguintes apreciações:

### 3.1 – RESULTADOS

#### *RESULTADOS ACADÉMICOS*

No último triénio (2010-2011 a 2012-2013), são de realçar as taxas de transição/conclusão nos diferentes ciclos do ensino básico e no ensino secundário. Efetivamente, neste período, as taxas de transição/conclusão, com exceção das verificadas no 3.º ciclo em 2010-2011 (94,96%) e 2012-2013 (97,37%), evidenciam sucesso pleno, fixando-se em 100%.

No 1.º ciclo, as médias das classificações obtidas nas provas finais de português e matemática (3,48 e 3,92, respetivamente), em 2013, são superiores às médias nacionais. Nas provas finais do 2.º ciclo, realizadas em 2012 e 2013, as médias das classificações obtidas em português (3,8 e 3,5, respetivamente) e em matemática (4,3 e 3,9, respetivamente) são superiores às nacionais. Nas provas finais do 3.º ciclo, realizadas em 2011, 2012 e 2013, as médias das classificações obtidas em português (3,6, 3,5 e 3,5, respetivamente) e em matemática (3,5, 4,0 e 3,5, respetivamente) são igualmente superiores às nacionais.

Nos exames do ensino secundário, os resultados disponibilizados pela Escola também evidenciam valores superiores aos resultados nacionais. As médias das classificações, em 2011, 2012 e 2013, no exame de português situaram-se em 11,0, 12,9 e 12,1 valores e no exame de filosofia, em 2013, a média das classificações situou-se em 13,5 valores.

A Escola procede regularmente à monitorização dos resultados e divulga, no final do 3.º período letivo, um exaustivo estudo estatístico com o objetivo de facultar à comunidade educativa um conhecimento global do percurso e evolução das aprendizagens dos alunos, dos resultados finais e da qualidade do sucesso. Relativamente a este último parâmetro, os níveis 4 e 5 (distribuição das classificações das provas finais) alcançados pelos alunos da Escola a português e a matemática (4.º, 6.º e 9.º anos), sempre superiores aos valores nacionais, evidenciam claramente a qualidade do sucesso.

De acordo com os dados facultados pela direção, nos últimos três anos letivos foram nulas as taxas de abandono/desistência verificadas na Escola. Contudo, no termo do 9.º ano de escolaridade, uma percentagem significativa de alunos (cerca de 50%) não permanece nesta escola na passagem do ensino básico para o secundário, optando por seguir estudos noutras escolas vizinhas em cursos científico-humanísticos.

#### *RESULTADOS SOCIAIS*

Os alunos, através dos seus representantes, participam nos órgãos e estruturas da Escola onde têm assento (conselho geral, conselhos de turma, equipa de autoavaliação e assembleias de delegados). Pese embora a articulação/comunicação entre representantes e representados nem sempre ocorrer com a desejável sistematicidade, o que evidencia alguma fragilidade em termos de cultura organizacional, a participação dos alunos na vida escolar está presente no dia-a-dia através de uma relação de proximidade com os vários atores internos, designadamente com os professores, diretores de turma e elementos da direção. Esta relação de proximidade, para além de potenciar o envolvimento dos alunos em múltiplas atividades, sobretudo no âmbito da componente de formação vocacional, tem vindo a concorrer para a promoção de um clima de partilha e de corresponsabilidade.

Como forma de aprofundar a participação e o envolvimento dos alunos na vida escolar, a direção tem vindo a incentivar a reativação da associação de estudantes, processo em curso aquando desta avaliação externa.

Por iniciativa da Escola, mas também a convite de outras instituições, os alunos, individualmente ou enquanto elementos de orquestra, têm uma participação ativa em vários concertos, alguns deles de natureza solidária, levados a efeito em espaços públicos diversificados. Estas experiências concorrem para a sua formação profissional, pessoal e social. Concorre, ainda, para o mesmo efeito, outras práticas exemplares no âmbito da responsabilidade, solidariedade e cidadania, designadamente a adesão voluntária às ações promovidas pelo Banco Alimentar ou pela Junta de Freguesia de S. Vítor, destinadas à recolha de alimentos para serem distribuídos a algumas famílias carenciadas.

De um modo geral, os alunos conhecem e cumprem as normas de conduta expressas no regulamento interno. Tal facto, associado ao desenvolvimento de outras iniciativas de prevenção da indisciplina e de humanização do espaço escolar assentes em relações de proximidade e de entreaajuda, tem vindo a contribuir para a existência de um ambiente educativo favorável às aprendizagens. Ainda assim, perante situações de exceção, os alunos não deixam de ser responsabilizados (*tolerância zero*, segundo a direção). No último triénio, o número de procedimentos disciplinares instaurados tem vindo a diminuir (nove, oito e três processos, respetivamente).

A Escola não monitoriza, de forma regular e sistemática, os percursos dos seus ex-alunos. Porém, de acordo com os elementos informalmente recolhidos pelos responsáveis, o impacto da escolaridade é notório, quer nos casos em que terminam o ensino secundário na Escola e prosseguem estudos superiores no âmbito da música, não só em Portugal, mas também noutros países (há casos de ex-alunos com carreiras nacionais e/ou internacionais de reconhecido mérito e excelência), quer nos casos em que, após conclusão do 9.º ano, optando por outras áreas de estudo, prosseguem estudo, com sucesso, em outras escolas secundárias.

### *RECONHECIMENTO DA COMUNIDADE*

Os resultados dos questionários aplicados no âmbito desta avaliação externa evidenciam um generalizado reconhecimento da comunidade educativa relativamente às diferentes dimensões do trabalho desenvolvido pela Escola.

O pessoal docente e não docente valoriza, entre outros aspetos, a abertura da Escola ao exterior, bem como a disponibilidade da direção. Os pais e encarregados de educação reconhecem os bons resultados obtidos pelos seus educandos. Por sua vez, os alunos expressam o conhecimento que têm relativamente às regras de comportamento. A qualidade/conforto das instalações é dos aspetos considerados menos positivos por docentes, não docentes e pais/encarregados de educação.

Como estratégia de valorização do sucesso dos alunos, a Escola instituiu a entrega de um conjunto de prémios de mérito, nomeadamente da excelência académica, da cidadania, mérito supletivo e, mais recentemente, o *Prémio Conservatório*. Esta estratégia de valorização também está presente no prémio *Melhor Aluno Finalista* atribuído pela associação de pais/encarregados de educação.

É amplamente reconhecido o contributo desta instituição para o desenvolvimento da comunidade envolvente, não apenas através da qualidade da prestação do serviço educativo e formativo, mas também na formação de públicos e na divulgação da música erudita, cujos impactos se fazem sentir na criação de dinâmicas culturais locais. O *I Festival de Guitarra da Cidade de Braga* (2013) é apenas uma das últimas iniciativas promovidas em parceria com a autarquia local, à qual se pretende dar continuidade. Mas, muitas outras atividades concorrem para o elevado reconhecimento da comunidade, como o espetáculo musical anual, que já vai na XII edição, os concertos pedagógicos abertos às escolas do concelho, as múltiplas participações das suas orquestras e coros em diferentes contextos, os estágios

de verão da orquestra, o projeto OJ.COM com a participação de maestros de renome internacional, bem como a organização de concursos nacionais, *masterclasses* e outros eventos.

Em reconhecimento deste trabalho de excelência, aquando da XVI Edição do Galardão *A Nossa Terra* (2013), iniciativa local que visa o reconhecimento público do mérito de cidadãos e entidades que se tenham vindo a destacar em ações de relevo em prol da comunidade, do concelho, foi atribuído à Escola o galardão na categoria *Entidade*.

A ação da Escola tem produzido um impacto consistente na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. Os pontos fortes predominam na totalidade dos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais generalizadas e eficazes, o que justifica a atribuição da classificação de **MUITO BOM** no domínio **Resultados**.

## 3.2 – PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

### *PLANEAMENTO E ARTICULAÇÃO*

O projeto curricular da escola, organizado em torno do lema *A Melodia das Palavras*, reflete, nas matrizes curriculares dos diferentes ciclos (do 1.º ciclo ao ensino secundário), a especificidade decorrente de se tratar de uma Escola Artística com um projeto educativo singular que assegura, em regime integrado, a formação geral e o ensino especializado da música.

Partindo das orientações do conselho pedagógico, e tendo em consideração a singularidade dos planos curriculares da Escola, os departamentos curriculares, no início do ano letivo, elaboram as planificações curriculares anuais e trimestrais das disciplinas que os integram, as quais são objeto de reajustamentos sempre que se justifique. Estas planificações podem ser consultadas por todos os docentes na base de dados *File Maker*. Ao nível dos grupos de recrutamento é desenvolvida uma planificação mais fina, assegurando-se a articulação curricular vertical. Através do trabalho colaborativo entre os docentes são elaboradas matrizes de provas comuns, bem como partilhados materiais pedagógicos. A dimensão do trabalho colaborativo também se reflete nas provas de avaliação, nomeadamente na constituição de júris para as provas de instrumento.

O plano anual de atividades constitui uma expressiva manifestação da pluralidade e abrangência de iniciativas, seja quanto à sua natureza (científica, artística, desportiva, cultural e solidária); à tipologia (audições, concursos, concertos, visitas de estudo, workshops, *masterclasses*, intercâmbios, ...); aos promotores (professores, alunos, pais) e aos destinatários (comunidade interna e externa). Sobressai a adequação deste documento, quer às características específicas da Escola e do seu projeto educativo, quer ao contexto em que está inserida, o que se traduz, por exemplo, na realização de um concerto integrado nas solenidades da Semana Santa, na participação no Festival de Guitarra de Braga (em parceria com a Câmara Municipal), na participação no Sarau Barroco e na realização de iniciativas de natureza solidária orientadas para responder a necessidades de famílias carenciadas da freguesia onde está inserida a Escola (ex.. cabaz de Natal).

Os planos de trabalho de turma são elaborados em coerência com as orientações curriculares de cada ano de escolaridade e ajustados às turmas a que se destinam. Na sua estruturação explicita-se a estratégia educativa global e as competências gerais e transversais a desenvolver. Os alunos com necessidades de apoio específico estão devidamente sinalizados e os respetivos planos de acompanhamento discriminam as disciplinas e as principais dificuldades diagnosticadas, bem como o(s) tipo(s) de medidas de promoção do sucesso escolar a desenvolver e os objetivos a alcançar. A eficácia das medidas desenvolvidas em cada disciplina é objeto de uma avaliação no final de cada período ao nível da turma, embora não se verifique uma prática sistemática da avaliação global, ao nível da Escola, da eficácia destes apoios.

Os conselhos de turma, os conselhos de ano, os conselhos de grupo/área disciplinar e os professores titulares de turma realizam uma reflexão regular e sistemática sobre a eficácia das metodologias de ensino, identificando os fatores de sucesso e a origem de possíveis dificuldades encontradas, propondo os ajustamentos necessários, o que se traduz num impacto muito positivo nos resultados escolares. As modalidades e os critérios de avaliação são amplamente divulgados juntos dos alunos e encarregados de educação e a sua calendarização é coordenada entre os diferentes professores da turma de modo a garantir a não ocorrência de mais de três provas por semana ou de mais de uma prova no mesmo dia.

### *PRÁTICAS DE ENSINO*

A Escola promove práticas eficazes de aprendizagem cooperativa entre os alunos, implementando, entre outras medidas, a figura dos alunos tutores. Os conselhos de turma e os professores titulares de turma desenvolvem processos de adequação das práticas educativas e de ensino através do recurso a uma pedagogia diferenciada na sala de aula. As medidas de promoção do sucesso escolar são implementadas em função das dificuldades diagnosticadas, podendo ser concretizados individualmente ou em pequeno grupo. Em alguns casos são organizados grupos de homogeneidade relativa, nomeadamente na disciplina de matemática, de modo a responder de forma mais eficaz às dificuldades de aprendizagem identificadas. Apenas um aluno está referenciado como tendo necessidades educativas especiais, o qual beneficia de apoio específico facultado por uma professora de educação especial, em coordenação com o diretor de turma, com o encarregado de educação e com a direção.

A exigência e o incentivo à melhoria dos desempenhos materializam-se numa cultura de rigor, disciplina, profissionalismo e dedicação, partilhada por toda a comunidade educativa. A excelência, nas suas diversas expressões, é premiada através de cerimónias públicas em que são distribuídos prémios de mérito em quatro modalidades (*Mérito de Excelência Académica; Mérito Cidadania; Mérito Supletivo e Mérito Conservatório*). A Associação de Pais da Escola associa-se também à promoção de uma cultura de exigência e excelência através da atribuição de prémios próprios: prémio para o melhor aluno finalista do 12.º ano e prémio artístico. Além destes prémios, são muitos os alunos premiados em concursos locais, nacionais e internacionais, particularmente em áreas integradas nas disciplinas performativas da componente vocacional.

O recurso a metodologias ativas e experimentais no ensino das ciências, sendo praticado, ainda constitui uma área de melhoria com margem de progressão significativa. A escassez e exiguidade dos espaços destinados às atividades letivas e a existência de um único laboratório com equipamento escasso limitam as possibilidades de promoção de metodologias ativas e experimentais no ensino e na aprendizagem, nomeadamente na área das ciências. Contudo, a Escola incentiva a realização de atividades de pesquisa e resolução de problemas, nomeadamente no âmbito dos vários projetos que promove, incluindo também aqui a colaboração da Associação de Pais pela sua adesão ao Projeto *Splash!- De Pés na Água (Pais com Ciência)*, envolvendo outras entidades exteriores à Escola.

A Escola, dado o seu estatuto específico e a singularidade do seu projeto educativo, confere uma particular centralidade à educação artística, com evidente destaque para educação musical. A promoção da formação integral dos alunos é assumida como um objetivo central do projeto educativo e expressivamente traduzida na diversidade das atividades formativas do plano anual de atividades. A recente instituição do prémio de *Mérito Cidadania* corrobora a intencionalidade da Escola em formar *indivíduos pautados pela consciência cívica e o dever de solidariedade*.

A ocupação plena dos tempos livres e a eficaz utilização dos recursos educativos disponíveis refletem-se de forma positiva nos resultados escolares. No primeiro ciclo todos os alunos beneficiam de aulas de inglês, asseguradas no âmbito das atividades de enriquecimento curricular. Nos restantes ciclos os tempos livres são frequentemente ocupados com atividades de apoio à aprendizagem. A biblioteca escolar é potenciada como recurso educativo, contribuindo para fomentar o gosto pela leitura e para criar leitores autónomos e críticos. Paralelamente, assume-se como uma estrutura promotora da

articulação curricular, dinamizando diversas atividades de natureza interdisciplinar. As salas de aula estão equipadas com computadores, projetores de vídeo, e algumas com quadros interativos, recursos que são utilizados com regularidade em benefício do processo de ensino e de aprendizagem.

O acompanhamento e a supervisão da prática letiva realizam-se, de forma indireta, ao nível dos grupos de recrutamento, estando a cargo do coordenador de departamento. A monitorização dos resultados dos alunos realizada na sequência das avaliações de final de período e a consequente análise e reflexão feita nos departamentos também permitem um acompanhamento e regulação das práticas letivas. Contudo, o uso regular do acompanhamento da prática letiva em sala de aula, enquanto dispositivo de melhoria das aprendizagens e desenvolvimento profissional, ainda não constitui um procedimento com carácter sistemático, aspeto que pode ser melhorado.

### *MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO ENSINO E DAS APRENDIZAGENS*

A avaliação dos alunos mobiliza, de modo articulado, modalidades diversas (diagnóstica, formativa e sumativa), sendo monitorizada pelos departamentos, através dos seus critérios específicos, os quais operacionalizam os critérios gerais definidos pelo conselho pedagógico. No caso das disciplinas performativas, as provas de avaliação trimestrais constituem momentos eficazes de aferição desses critérios, uma vez que cada aluno presta provas perante um júri. A informação recolhida no âmbito das diferentes modalidades de avaliação é utilizada para uma adequada regulação do processo de ensino e de aprendizagem.

No final do ano letivo, o coordenador dos diretores de turma realiza uma análise estatística extensiva dos resultados escolares, internos e externos, elaborando um relatório que é objeto de análise pelos órgãos de direção, administração e gestão. Esse relatório, que apresenta como objetivos aferir as metas do projeto educativo, proporcionar o desenvolvimento de práticas de autoavaliação e facultar a toda a comunidade educativa um conhecimento global do percurso e evolução das aprendizagens dos alunos, inclui, entre outros dados, para cada turma, o número de negativas por disciplina, o número de alunos que transitaram de ano, a média da turma e a respetiva *taxa de sucesso* (percentagem de classificações negativas no total de classificações atribuídas). Refere ainda se o plano de trabalho da turma foi cumprido conforme planeado e indica-se se os alunos que beneficiaram de medidas específicas de promoção do sucesso escolar transitaram de ano.

A ação da Escola tem produzido um impacto consistente na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. Os pontos fortes predominam na totalidade dos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais generalizadas e eficazes, o que justifica a atribuição da classificação de **MUITO BOM** no domínio **Prestação do Serviço Educativo**.

## 3.3 – LIDERANÇA E GESTÃO

### *LIDERANÇA*

Os documentos estruturantes da Escola expressam o forte sentido de pertença e de identificação da comunidade escolar. O projeto educativo elaborado para um horizonte de quatro anos (2014-2015 a 2017-2018), embora afirme no seu ponto um *À procura da identidade do conservatório*, refere ser *uma escola de cidade para a cidade* e, de facto, voltada para a comunidade. O plano anual de atividades é a afirmação da identidade da Escola, enquanto espaço de ensino/formação e de promoção pública da música.

A direção valoriza as lideranças intermédias e fomenta a cooperação dos profissionais, partilhando responsabilidades e reconhecendo os seus contributos para o funcionamento do Conservatório. As lideranças intermédias conhecem as suas áreas de ação, manifestando motivação e empenho na

obtenção de resultados de excelência. Contudo, não se encontram implementados mecanismos que permitam aferir, com rigor, os modos como estas estruturas exercem as suas competências.

Os responsáveis promovem a auscultação e participação da comunidade educativa, embora o *feedback* apresente diferentes níveis de resposta. Os professores, os alunos, o pessoal não docente e os pais/encarregados de educação participam, por via dos seus representantes nos órgãos e estruturas, na definição de prioridades e respetivos planos de ação, muito embora nem sempre o resultado do trabalho desenvolvido e as decisões tomadas sejam do conhecimento de todos.

A abertura ao exterior é uma marca muito forte da Escola, facto expresso nos inúmeros protocolos e parcerias com instituições da comunidade, assim como na adesão e participação em projetos, muitos dos quais envolvendo os alunos de todos os ciclos de ensino.

O bom clima organizacional e a existência de objetivos direcionados para a obtenção de importantes resultados académicos, encontram sustentação numa cultura de escola que encontra na educação musical um poderoso auxiliar nas aprendizagens e na obtenção de êxitos dos seus alunos.

### *GESTÃO*

Os recursos humanos são geridos adequando o perfil e as competências pessoais às funções a desempenhar. Na distribuição do serviço docente e nos cargos de diretor de turma, o princípio da continuidade pedagógica é, sempre que possível, assegurado. A gestão do pessoal não docente, efetuada pela direção com o parecer dos respetivos responsáveis, garante o regular funcionamento dos diferentes serviços.

A singularidade desta Escola, permanentemente envolvida em múltiplas atividades no âmbito da sua formação vocacional, não se enquadra num esquema organizacional rígido. A direção manifesta grande capacidade de mobilização de recursos humanos (docentes, não docentes, pais/encarregados de educação), num profícuo trabalho cooperativo, com o objetivo de encontrar respostas adequadas aos seus planos de ação.

No âmbito da gestão dos recursos disponíveis, não obstante o problema de sobrelotação da Escola, todos os recursos estão acessíveis à totalidade dos alunos e encontram-se organizados para proporcionar igualdade de oportunidades de aprendizagem, sempre com o objetivo de reforçar a sua marca identitária - uma escola de referência no ensino da música e promotora do sucesso dos alunos que a frequentam. A existência da Sala do Aluno (1.º ciclo) é gerida e dinamizada pela Associação de Pais, nos termos de um protocolo celebrado com a direção, e tem como objetivo apoiar os alunos no período não letivo, indo assim ao encontro das necessidades das famílias.

Numa altura de menor oferta formativa dos centros de formação, a Escola tem desenvolvido ações de formação, sobretudo para docentes, mobilizando os recursos internos.

A circulação da informação e comunicação efetua-se pelas vias habituais, sendo facilitada pela utilização de ferramentas *web*, que permitem, aos interessados, um acesso rápido, fácil e oportuno à informação disponibilizada.

### *AUTOAVALIAÇÃO E MELHORIA*

No relatório da última avaliação externa (maio de 2010), referia-se que o processo de autoavaliação se encontrava numa fase inicial, apresentando-se frágil. Verifica-se que, após um período de suspensão deste processo, que reiniciou no ano letivo 2012-2013, foi constituída uma equipa que respeita o princípio da representatividade da comunidade educativa. De modo a garantir um processo estruturado e sustentado, foi solicitada a colaboração externa de um *amigo crítico*.

Relativamente à ação da equipa de autoavaliação, é de salientar o facto de esta ter começado por analisar o relatório da última avaliação externa e recolher as atuais perceções dos docentes relativamente aos pontos fracos nele identificados. Decorrente deste trabalho, foi elaborado um plano de atuação para a equipa de autoavaliação, designado de *Plano estratégico de autoavaliação para 2012-2013 a 2014-2015*.

Com a preocupação de debelar as dificuldades anteriormente identificadas, a equipa, embora divergindo do seu objetivo inicial, elegeu como foco de atenção o clima e ambiente educativo, aplicando questionários de satisfação a diversos elementos da comunidade educativa, através dos quais são identificados aspetos positivos e negativos da instituição, bem como sugestões de melhoria.

Embora ainda se verifique espaço de melhoria no âmbito do processo de autoavaliação, designadamente a construção de um plano de ação estratégico que hierarquize as áreas de intervenção, explicitando metas exequíveis e facilmente avaliáveis, são de registar os progressos verificados relativamente à última avaliação externa, dado este processo começar a fazer parte de uma cultura organizacional orientada para a produção de conhecimentos objetivos, tornando-se num importante instrumento no processo de tomada de decisões e de desenvolvimento organizacional.

A ação da Escola tem produzido um impacto consistente na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. Os pontos fortes predominam na totalidade dos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais generalizadas e eficazes. Tais fundamentos justificam a atribuição da classificação de **MUITO BOM** no domínio **Liderança e Gestão**.

## 4 – PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA

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

- A valorização dos sucessos dos alunos e o elevado reconhecimento público quanto ao papel da Escola para o desenvolvimento da comunidade local.
- As iniciativas de prevenção da indisciplina e de humanização do espaço escolar, com efeitos na promoção de um ambiente educativo favorável às aprendizagens.
- O plano anual de atividades constitui uma expressiva manifestação da pluralidade e abrangência de iniciativas, com grande impacto no desenvolvimento integral dos alunos, promovendo a sua qualificação técnica, a consciência cívica e espírito de solidariedade.
- A cultura de exigência e de rigor e a promoção de incentivos à melhoria dos desempenhos, com impacto nos resultados escolares.
- A diversidade de projetos, protocolos e parcerias que a Escola desenvolve, fomenta e acolhe, com impacto positivo nos processos educacionais.
- A capacidade de mobilização de recursos humanos (docentes, não docentes e pais/encarregados de educação), por parte da direção, num profícuo trabalho cooperativo tendente a assegurar respostas adequadas e eficazes aos planos de ação da Escola.

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

- A articulação/comunicação entre alunos representantes e representados, tendente à consolidação de uma efetiva cultura de participação dos alunos na vida da Escola.
- O acompanhamento da prática letiva em sala de aula como dispositivo de melhoria das aprendizagens e de promoção do desenvolvimento profissional.
- A construção de um plano de ação estratégico que hierarquize as áreas de intervenção, explicitando metas exequíveis e facilmente avaliáveis.

05-08-2014

A Equipa de Avaliação Externa: Ana Paula Ferreira; João A. Pereira da Silva; Virgínio Sá

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

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