



Departamento de Educação e Ensino a Distância

Mestrado em Administração e Gestão Educacional

**A Avaliação Externa da Escola: contributo para a promoção
da qualidade institucional**

Estudo num Agrupamento de Escolas

Maria João Pina dos Santos Inácio

Lisboa, dezembro de 2013

Mestrado em Administração e Gestão Educacional

**A Avaliação Externa da Escola: contributo para a promoção
da qualidade institucional**

Estudo num Agrupamento de Escolas

Maria João Pina dos Santos Inácio

Dissertação apresentada para obtenção de Grau de Mestre em
Administração e Gestão Educacional

Orientadora: Prof. Doutora Maria Antónia Barreto

Lisboa, dezembro de 2013

RESUMO

A qualidade tem constituído um fator fundamental para o funcionamento e desenvolvimento das organizações. Em educação também essa preocupação se tem manifestado. A Lei nº 31/2002, de 20 de dezembro institui o sistema de avaliação do ensino não superior e tem como um dos seus objetivos a promoção da melhoria de qualidade do sistema educativo. O sistema de avaliação centra-se na autoavaliação, a realizar em cada escola ou agrupamento e na avaliação externa dos mesmos estabelecimentos de ensino. Em 2006 foi criado o Programa de Avaliação Externa das Escolas, no seguimento de outros programas, e pretende constituir-se como um contributo para o desenvolvimento organizacional e para a melhoria da qualidade educacional.

Neste trabalho de investigação qualitativa procura-se identificar o contributo da avaliação externa na melhoria da qualidade das instituições e o modo como as influencia na adoção de ações e processos de mudança, no sentido de ultrapassarem os seus pontos fracos e constrangimentos. O estudo de caso, realizado num Agrupamento de Escolas partiu dos resultados constantes no relatório de avaliação externa da escola resultante da aplicação do Programa de Avaliação Externa das Escolas realizada pela Inspeção-Geral da Educação. Assentou na análise de documentos orientadores da ação educativa e em entrevistas realizadas a diferentes atores da comunidade educativa, contemplando os cinco domínios de avaliação vigentes até 2011: Resultados, Prestação do Serviço Educativo, Organização e Gestão escolar, Liderança e Capacidade de Autorregulação e Melhoria.

Os resultados deste estudo permitiram identificar que, o Programa da Avaliação Externa das Escolas contribui para a melhoria da instituição analisada, proporcionando os primeiros passos no sentido da melhoria da qualidade.

Palavras-chave do estudo: avaliação institucional, avaliação externa da escola, melhoria da escola, qualidade de escola.

ABSTRACT

The quality has been an essential element to the development and working of organizations. This concerning has been also shown in education. The law n.31/2002, december 20th, establishes the non superior of evaluation system and one of its aims is to promote the educational system quality improvement. The evaluation system focuses on self-evaluation, done in each school or school cluster and in the external evaluation of the same schools. Following other previous programmes, the Schools External Evaluation Programme was created in 2006 and intends to be contribution to the organizational development and to a better educational quality.

In this qualitative research we try to identify the contribution of the External Evaluation for the promotion and improvement of the institutions quality and the way as it influences them, adopting actions and processes of changing to overcome their weak points and obstacles. The study object, done in a School Cluster was based on the report resulted of the application of School External Evaluation Programme done by the General Inspectorate of Education. Was based on analysis of documents that guide the educational action and by the interviews done to different people from the educational community. These interviews cover the five evaluations targets valid to 2011: Results, Provision of Educational Service, Organization and School Management, Leadership and Improvement and Self Adjustment Capacity.

The results of this study allowed us to identify that Schools External Evaluation Programme contributed to the improvement in the studied institution, allowing the first steps to the improvement of quality.

Key words: institucional evaluation, school external evaluation, school improvement, school quality.

AGRADECIMENTOS

Neste espaço quero deixar o meu agradecimento a todos os que ao longo do meu Mestrado em Administração e Gestão Educacional contribuíram, direta ou indiretamente, para que conseguisse realizar mais uma etapa da minha formação acadêmica.

À Professora Maria Antónia Barreto, pela disponibilidade que sempre demonstrou na orientação desta investigação e pelas recomendações que me forneceu.

À diretora do Agrupamento no qual o estudo foi realizado e a todos os elementos que nele participaram pela disponibilidade que demonstraram para a realização do mesmo.

Ao Leonel que tanto me incentivou em iniciar esta caminhada, pela sua presença e paciência e por ter conseguido superar este desafio.

A todos os professores e colegas do 12º MAGE pelas partilhas enriquecedoras realizadas na parte curricular.

E por fim à minha família, pelo apoio que me deu e pela sua compreensão pelas minhas ausências.

INDICE GERAL

RESUMO	III
ABSTRACT	IV
AGRADECIMENTOS	V
ÍNDICE DE QUADROS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
INTRODUÇÃO.....	13

PARTE 1 - REFERENCIAL TEÓRICO

Capítulo 1 – Qualidade e avaliação	19
1.1 - Qualidade em educação	19
1.2 - Avaliação de escolas.....	25
1.2.1 – Avaliação: conceitos e objetivos.....	26
1.2.2 – Percurso da avaliação da Escola	28
Capítulo 2 – O Programa de Avaliação Externa das Escolas (AEE).....	37
2.1 - Da implementação ao modelo em vigor até 2011	37
2.2 – O atual modelo de Avaliação Externa das Escolas.....	48
2.3 – Reflexos da Avaliação Externa na melhoria da qualidade das instituições	54

PARTE 2 . ESTUDO EMPÍRICO

Capítulo 3 - Metodologia.....	61
3.1 - Problemática	61
3.2 - Pergunta de partida e objetivos da investigação	61
3.3- Opções metodológicas.....	62
3.4 – Seleção do caso	63
3.5- Recolha de dados	64
3.5.1 – Acesso e autorizações	64
3.5.2 – Técnicas de recolha de dados.....	64

3.6- Análise de dados.....	67
Capítulo 4 – O Agrupamento de Escolas – Repercussões da avaliação externa da IGE	71
4.1- Contexto interno do Agrupamento	71
4.1.1- A constituição.....	71
4.1.2- O meio envolvente.....	71
4.1.3- Caracterização dos estabelecimentos de ensino do Agrupamento	72
4.1.4- Administração e gestão do Agrupamento.....	73
4.1.5- População escolar e recursos humanos.....	78
4.1.6- A oferta educativa.....	79
4.1.7- Ligação à comunidade	81
4.2- Participação na Avaliação Externa das Escolas	81
4.3 – Apresentação, análise e comentário dos dados das entrevistas e atas do Conselho Geral	84
4.3.1 – Enquadramento dos entrevistados	84
4.3.2 – Perceção em relação à AAE e participação	85
4.3.3 – Conhecimento do relatório de avaliação elaborado pela IGE e opinião sobre ele	86
4.3.4 - Reações ao conteúdo do relatório.....	87
4.3.5 – Perceção do impacto da AEE no Agrupamento.....	89
4.3.5 – Mudanças ocasionadas e melhoria na qualidade do Agrupamento	91
4.3.6 - A visão dos atores educativos face a vantagens e melhorias na qualidade do Agrupamento ocasionadas pela avaliação externa.....	106
Capítulo 5 - Conclusões.....	111
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
ANEXOS	121

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - O processo de funcionamento de funcionamento das escolas eficazes e de qualidade (Morgado, 2004, p. 19-20).....	22
Quadro 2 - Indicadores - Observatório da Qualidade da Escola (adaptado de Clímaco, 2005, p. 198).....	29
Quadro 3 - Modelo de níveis e dimensões de avaliação das escolas (adaptado de Azevedo, 2006, p. 13)	34
Quadro 4 - Quadro de referência (adaptado de Relatório final da atividade do Grupo de Trabalho para Avaliação das Escolas, 2006, Anexo-A5).....	39
Quadro 5 - Quadro de referência (adaptado de IGE, 2009, p. 8-9).....	41
Quadro 6 - Quadro de referência no modelo 2011-2012 (adaptado de IGEC, 2011-2012, p. 10-11)	52
Quadro 7 - Codificação dos entrevistados	67
Quadro 8 - Grelha de análise de conteúdo das entrevistas.....	68
Quadro 9 - Grelha de análise de conteúdo das atas do Conselho Geral e de outros documentos.....	69
Quadro 10 - Distribuição dos alunos do agrupamento no pré-escolar e por escola.....	78
Quadro 11 - Distribuição dos alunos do agrupamento no 1º ciclo e por escolas	78
Quadro 12 - Distribuição dos alunos do agrupamento no 2º e 3º ciclo.....	78
Quadro 13 - Distribuição dos alunos com necessidades educativas especiais por ano e escolas	78
Quadro 14 - Distribuição de pessoal docente por escola	79
Quadro 15 - Distribuição de pessoal não docente por escola.....	79
Quadro 16 - Pontos fracos no domínio Resultados	82
Quadro 17 - Pontos fracos no domínio Prestação do Serviço Educativo.....	82
Quadro 18 - Pontos fracos no domínio Organização e Gestão Escolar	83
Quadro 19 - Pontos fracos no domínio Liderança.....	83
Quadro 20 - Pontos fracos no domínio capacidade de Autoavaliação e Melhoria da Escola	84
Quadro 21 - Constrangimentos detetados	84
Quadro 22 - Enquadramento dos entrevistados	84
Quadro 23 - Perceção e participação dos entrevistados na AEE.....	85
Quadro 24 - Sobre o relatório.....	87

Quadro 25 - Sucesso/insucesso em anos de escolaridade e ciclos 93

Quadro 26 - Sucesso/insucesso em anos de escolaridade e ciclos no triênio anterior à
AE..... 93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz conceitual das avaliações integradas (adaptado de IGE, 2002, p. 20)	31
Figura 2 - Modelo de Excelência da EFQM (adaptado de EFQM, 2004, citado por Dias & Melão, 2009, p. 205)	32
Figura 3 - Modelo Personalizado (adaptado de Leandro, 2002, citado por Dias & Melão, 2009, p. 210)	33
Figura 4 - Modelo conceitual (adaptado de IGE , 2005, p. 5).....	35
Figura 5 - Articulação entre a avaliação externa, autoavaliação e autonomia (adaptado do Relatório final da atividade do Grupo de Trabalho para Avaliação das Escolas, 2006, p. 2).....	38
Figura 6 - Os cinco domínios de análise (adaptado do Relatório final da atividade do Grupo de Trabalho para Avaliação das Escolas, 2006, p. 3)	38
Figura 7 - Os cinco domínios de análise (adaptado de IGE, 2009, p. 8).....	41
Figura 8 - Esquema conceptual da Avaliação Externa das Escolas (adaptado de IGEC, 2011-2012 p. 10)	51
Figura 9 - Organograma do Agrupamento	75

INTRODUÇÃO

A qualidade tem constituído um fator fundamental para o funcionamento e desenvolvimento das organizações. Também em educação tal se tem verificado e, com esse intuito, a partir da Lei de Bases do Sistema Educativo, lei nº 46/86, de 14 de outubro, surge a primeira intenção de realizar a avaliação do sistema educativo. A lei nº 31/2002, de 20 de dezembro, veio instituir um sistema de avaliação do mesmo, tendo como um dos seus objetivos a promoção da melhoria de qualidade do sistema educativo. Este sistema de avaliação centra-se na autoavaliação, a realizar em cada escola ou agrupamento e na avaliação externa dos estabelecimentos de ensino.

Em 2006 foi lançado o Programa de Avaliação Externa das Escolas da responsabilidade da Inspeção-Geral de Educação (IGE). A implementação deste modelo de avaliação ocorreu num primeiro ciclo de quatro anos, 2007-2011, e considerou cinco domínios: Resultados, Prestação do Serviço Educativo, Organização e Gestão Escolar, Liderança e Capacidade de Autorregulação e Melhoria, cada um deles integrando fatores. A equipa avaliativa elabora um relatório da avaliação externa. Este pretende constituir um instrumento de reflexão e de debate nas escolas. Identifica os pontos fortes e pontos fracos da instituição, as suas oportunidades e constrangimentos, proporcionando elementos para a construção ou aperfeiçoamento de planos de melhoria e de desenvolvimento, em articulação com a administração educativa e com a comunidade em que se insere. A escola deverá sequencializar este processo apresentando, se for necessário (depende da classificação atribuída) um plano de melhoria, no qual deve constar a ação que a escola se compromete a realizar nas áreas identificadas na avaliação externa como prioritárias para alcançar a melhoria. Conforme afirma Clímaco¹ (s/d), “A complexidade dos processos de mudança e de melhoria, tantas vezes difíceis de compreender e conduzir, requer que se preste atenção ao uso que deve ser feito da informação de retorno ou de “feedback” (...)”

Uma das funções da avaliação é o contribuir para o desenvolvimento e melhoria do funcionamento das escolas, produzindo informação sobre as mesmas e despoletar ações que conduzam à melhoria de qualidade. Bolivar (2003), Góis e Gonçalves (2005) e Clímaco (2005), referem que, quando associadas à qualidade institucional, as diferentes

¹ http://www.asa.pt/CE/PDF/tem_a%20palavra_mcc.pdf

formas de avaliação institucional conduzem à ideia de melhoria e de ciclos de melhoria. Seleccionámos para objeto do nosso trabalho o Programa de Avaliação Externa das Escolas promovido pela IGE, centrando-nos no que pretende ser o seu principal contributo: o desenvolvimento organizacional e a melhoria da qualidade das aprendizagens e dos resultados escolares dos alunos. Temos como objetivo compreender os efeitos gerados pela avaliação institucional nesse sentido, ou seja que mudanças ocorreram na instituição como consequência do conhecimento do relatório e das classificações obtidas no Programa de Avaliação Externa das Escolas. Partindo dos pontos fracos e constrangimentos apontados no relatório avaliativo produzido pela equipa inspetiva da IGE, tentámos identificar que ações foram desenvolvidas, pelo agrupamento em estudo², de modo a superar os seus pontos fracos e melhorar as suas condições de desenvolvimento, considerando que, na linha de Alaiz et al. (2003), as escolas procuram reconhecimento e credibilidade.

De modo a compreender a ligação entre a avaliação externa e a melhoria da qualidade das escolas, elegemos como ponto de partida a seguinte questão:

Em que medida a avaliação externa realizada pela IGE contribui para promover a melhoria da qualidade na organização escolar?

Para dar resposta a esta questão, procurámos a relação entre os resultados obtidos na avaliação externa da IGE e as mudanças ocasionadas nos cinco domínios de análise do quadro de referência da IGE. Definimos três objectivos para a investigação:

- 1- Analisar os pontos fracos identificados no relatório da IGE;
- 2- Identificar as ações de melhoria promovidas pela escola;
- 3- Identificar o contributo dessas ações de melhoria na qualidade da escola.

Relativamente à metodologia utilizada na realização do trabalho, optámos por uma abordagem qualitativa, elegendo o estudo de caso porque, segundo Sousa e Baptista (2011) trata-se da exploração de um fenómeno, limitado no tempo e na ação, em que o investigador recolhe informação detalhada. As técnicas de recolha de dados utilizadas foram a análise de documentos e as entrevistas. A análise de documentos contemplou o

² O estudo recai sobre um agrupamento de escolas constituído por três escolas básicas do pré-escolar e do 1º ciclo e a escola sede com os três ciclos do Ensino Básico.

relatório produzido pela IGE, o texto de apresentação do agrupamento, o Projeto Educativo, o Projeto Curricular do Agrupamento, o Plano Anual de Atividades, o Regulamento Interno e documentos emanados pelo Conselho Geral. As entrevistas foram realizadas de modo obter descrições e obter as interpretações de alguns atores educativos.

O trabalho apresenta-se estruturado em duas partes. Na primeira parte, o Enquadramento Teórico, são abordados os conceitos teóricos relevantes para o desenvolvimento do trabalho e na segunda parte, o Estudo Empírico, é apresentado o estudo relativo ao agrupamento em questão.

O Enquadramento Teórico, apresenta-se em dois capítulos:

Capítulo 1, Qualidade e avaliação. Neste capítulo procurámos clarificar os conceitos de qualidade e de avaliação e elaborar um resumo sobre os vários modelos de avaliação de escolas que nas últimas décadas surgiram em Portugal, sobretudo no que diz respeito a objetivos, indicadores e dimensões de avaliação.

Capítulo 2, Programa de Avaliação Externa das Escolas (AEE), em que abordamos este modelo de avaliação desde a sua implementação até à atualidade (último ciclo avaliativo considerado, 2011-2012), em aspetos como os referenciais, os domínios e fatores de análise, o processo, os relatórios, as alterações sofridas, terminando com os possíveis reflexos na melhoria da qualidade das instituições

O Estudo Empírico, apresenta-se em três capítulos:

Capítulo 3, Metodologia. Nele apresentamos e justificamos as opções metodológicas,

Capítulo 4, O Agrupamento de Escolas – Repercussões da avaliação externa da IGE. Neste capítulo procedemos a uma caracterização do agrupamento em estudo e fazemos a apresentação e interpretação dos dados empíricos nele recolhidos, no que diz respeito à sua participação no Programa de Avaliação Externa das Escolas (AEE).

Capítulo 5, Conclusões. Neste capítulo refletimos e retirámos conclusões dos resultados obtidos, apresentamos algumas limitações que nos foram surgindo durante o estudo e apresentamos algumas linhas de investigação que possam vir a ser desenvolvidas dentro da mesma temática.

PARTE 1 – REFERENCIAL TEÓRICO

Capítulo 1 – Qualidade e avaliação

1.1 - Qualidade em educação

A maioria das organizações deseja ver associada a qualidade a tudo o que faz. Mas o que é qualidade? Existem várias definições, pelo que defini-la é complexo. Goetsh e Davis (1997, citados por Dias & Melão, 2009) consideram as seguintes definições:

“Qualidade é o desempenho de acordo com as expetativas do cliente.”

“Qualidade é ir ao encontro das necessidades do cliente da primeira vez e sempre.”

“Qualidade é fornecer produtos e serviços aos clientes e que, consistentemente, vão ao encontro das suas necessidades e expetativas.”

“Qualidade é fazer bem a coisa certa à primeira vez, procurando sempre melhorar e satisfazer o cliente.” (p. 200)

Embora a qualidade seja maioritariamente associada a um produto ou serviço, deverá incluir os processos, o ambiente e as pessoas desta forma abarcando elementos comuns a vários autores, Goetsh e Davis (1997, citados por Dias & Melão, 2009) referem:

“ A qualidade implica ir ao encontro ou exceder as expetativas do cliente.”

“ A qualidade aplica-se a produtos, serviços, pessoas, processos e a ambientes.”

“A qualidade é um estado em permanente mudança.” (p.200)

Para Garvin mencionado por Nóbrega (2006), a ideia de qualidade aparece inicialmente ligada à inspeção com o objetivo de identificar não-conformidades, de modo a proceder-se a reajustamentos e ações corretivas; seguidamente, procura-se através de instrumentos e técnicas estatísticas fazer um controlo de qualidade; por fim preocupa-se com a garantia, dando ênfase à gestão estratégica da qualidade, ou seja: utilizando uma metodologia baseada no planeamento estratégico em que “sob a liderança da direção, todos na empresa passam a ter a oportunidade de serem também agentes de qualidade.” (p. 36)

No mesmo âmbito, no Decreto-Lei nº 71/2012, de 21 de Março, relativo ao Instituto Português da Qualidade, no artigo 4º, é definido o termo qualidade como sendo, “o

conjunto de atributos e características de uma entidade ou produto que determinam a sua aptidão para satisfazer necessidades e expectativas da sociedade.”

Estevão (2012) define qualidade total como “um fator transfuncional que atravessa todas as dimensões da organização” (p. 93), surgindo entidades certificadoras dessa qualidade total e que esta “está a tornar-se para muitos o caminho da salvação para quase todas as organizações” (p. 94). Refere que “a gestão da qualidade total se tem constituído como uma espécie de movimento social que se vai expandindo das organizações empresariais para outras organizações como, por exemplo, as educativas.” (p. 94)

As escolas, enquanto organizações, cada vez mais têm-se direcionado na melhoria da qualidade. Um dos objetivos da avaliação das escolas é “Promover uma cultura de qualidade” (Lei nº 31/2002, artigo 3º). Dias (2005), considera que esta consegue-se através da implementação de uma educação de qualidade, sendo necessário um trabalho cooperativo e empenhado de todos os intervenientes do processo educativo. Segundo Dias e Melão (2009), “Melhorar o desempenho até atingir a excelência é, sem sombra de dúvida, o objetivo de qualquer organização, e as escolas como organizações devem procurar essa excelência.” (p. 201). A qualidade da educação tornou-se uma preocupação fulcral dos sistemas educativos e o seu conceito também é complexo. Para Venâncio e Otero (2003),

“O conceito de qualidade é complexo, porque se refere a vários níveis de análise, varia com o ponto de observação e com o tipo de instrumentos utilizados; é contingente, porque depende dos objetivos que se definirem, das perceções dos atores e das condições em que ocorre a ação educativa; é normativo, porque depende do padrão de referência.” (p. 63) e “O conceito de qualidade naturalmente associa-se ao conceito de eficácia e eficiência e refere-se à necessidade de alargamento da escolaridade a um maior número de jovens, ao aumento das taxas de sucesso, à adequação do processo ensino-aprendizagem, incluindo o currículo, à formação de professores, ao reapetrechamento das escolas e ao reforço da qualificação dos jovens.” (p. 63)

De acordo com Marchesi e Martín (1998, citados por Morgado, 2004) os critérios que caracterizam uma escola de qualidade são:

- o desenvolvimento das capacidades cognitivas, sociais, afetivas, estéticas e morais de todos os alunos;
- a estimulação da participação e satisfação de toda a comunidade educativa;

- a promoção do desenvolvimento profissional dos professores e a influência, através da sua oferta educativa, do meio envolvente;

- a consideração das características dos alunos e do seu meio sócio-cultural;

O mesmo autor refere alguns fatores que contribuem para a promoção e desenvolvimento da qualidade, apresentando uma perspetiva desenvolvida por Sammons et al. (1995):

- Liderança;

- Projeto e objetivos partilhados;

- Ambiente favorável de aprendizagem;

- Expectativas elevadas (designadamente dos professores);

- Processo de ensino/aprendizagem organizado e diferenciado;

- Regulação do processo de ensino/aprendizagem;

- Direitos e responsabilidades dos alunos;

- Apoio ao desenvolvimento profissional dos professores;

- Cooperação escola-família.

Morgado (2004), sintetiza num quadro adaptado de Teddlie e Reynolds (2000), o processo de funcionamento das escolas eficazes e de qualidade (Quadro 1).

Quadro 1 -- O processo de funcionamento de funcionamento das escolas eficazes e de qualidade (Morgado, 2004, p. 19-20)

Processo	Componentes do Processo
1. Os processos de liderança eficaz	a. Firmeza e objetividade b. Envolvimento dos outros c. Liderança no ensino d. Monitorização pessoal regular
2. Os processos de ensino eficaz	a. Otimização da gestão do tempo b. Boa organização do trabalho dos alunos c. Utilização de metodologias adequadas d. adaptação das práticas às particularidades da sala de aula
3. Desenvolvimento e manutenção de um permanente enfoque na aprendizagem	a. Enfoque na atividade escolar b. Optimização do tempo de aprendizagem
4. Existência de uma cultura escolar positiva	a. Estabelecimento de abordagens partilhadas b. Estabelecimento de um ambiente organizado c. Utilização privilegiada de um reforço positivo
5. Promover expetativas elevadas e adequadas para todos	a. Para os alunos b. Para os professores
6. Reforçar direitos e responsabilidades dos alunos	a. Responsabilidades b. Direitos
7. Monitorizar o progresso a todos os níveis	a. Nível da escola b. Nível da sala de aula c. Nível do aluno
8. Desenvolvimento de competências dos professores através de programas internos	a. Sediados na escola b. Integrados em processos de formação contínua
9. Envolvimento dos pais de forma produtiva e adequada	a. Amortecimento de aspetos negativos b. Promoção de interações produtivas com os pais

Só em finais dos anos 90, em Portugal, a qualidade surge em discursos políticos e em textos oficiais de educação, apesar desta questão ser comum a nível internacional, desde os anos 70. Foi na década de 90 que se verificou nas políticas da educação o intuito de garantir melhor qualidade educativa para todos (Clímaco, 2005). Segundo Clímaco (2005) e no plano educativo, a qualidade não é um conceito explícito e é “percebido como uma característica subjacente à condução, ou mesmo justificação, de determinadas políticas como a “igualdade de oportunidades”, os “recursos humanos e os equipamentos educativos”, a “qualificação de todos os envolvidos no processo educativo”, a “avaliação dos alunos” ou a orientação escolar”.” (p. 53). Em Portugal, o conceito de qualidade em educação tem tido diferentes significados, e aplica-se em várias dimensões, como aos currículos, à qualificação do corpo docente, à estabilidade dos docentes, aos recursos das escolas, à organização e funcionamento das escolas, à liderança.

Para Pacheco (1994), a qualidade de um sistema educativo pode ser traduzida numa informação recorrendo a indicadores que, de um modo fiável, exprimam o que se pretende julgar mediante processos avaliativos. Um dos indicadores mais usados para “medir” a qualidade tem sido o dos níveis escolares, o grau de excelência obtido pelos alunos e referencializado pelos objetivos curriculares de cada ciclo do nível de ensino. Este é um dos inúmeros indicadores possíveis. Ora a qualidade não se traduz ou interpreta apenas por resultados psicométricos, de ênfase nos efeitos, devendo integrar também os aspetos qualitativos, ligados aos processos.

Pacheco (1994), menciona o relatório da OCDE sobre “As escolas e qualidade” que indica como domínios prioritários, o currículo, os professores, a escola, os recursos e a avaliação, para incentivar e controlar a qualidade de escola.

O mesmo autor menciona que, para incentivar a qualidade, o primeiro passo é a efetiva valorização do currículo, entendido como uma construção múltipla em diferentes contextos que implica decisões de muitos atores, como um projeto cujo processo de desenvolvimento se torna dinâmico e interativo e como um propósito que ocorre dentro de um dado contexto organizacional. Relativamente à qualidade dos processos, o papel dos professores é um dos indicadores principais da qualidade do sistema escolar, requerendo para tal uma válida e congruente formação inicial e contínua e a uma dignificação social da função docente. Professores motivados e participativos, com atitudes enquadradas nos processos de mudança e de inovação são condições para a uma qualidade do ensino e das aprendizagens dos alunos. Quanto à escola, considera-se que a qualidade depende principalmente dos seguintes fatores relativos à sua estrutura organizacional: condições escolares; tempo dedicado pelos alunos à realização de atividades escolares, o dia e o ano escolares, formas de gestão e participação na gestão escolar, colocação de professores, sua distribuição pelos grupos de docência e funções que desempenham, etc. A prática de autoavaliação pelas escolas também é um modo de estas melhorarem o seu funcionamento e facilitar a conceção e a execução do seu projeto educativo. A sua qualidade obtem-se pela respetiva capacidade de inovação e reflexão. Stenhouse, citado por Pacheco (1994) salienta que “as escolas reflexivas, com o seu próprio programa de investigação, desenvolvimento e formação, caracterizam-se pela mudança e pela inovação” (p. 32). Na promoção da qualidade, também são valorizados os recursos materiais e por fim a avaliação das aprendizagens, pelos níveis escolares dos alunos.

Leite (2003), relativamente à construção da qualidade em educação, refere que esta “passa pela existência de condições que façam das escolas comunidades reflexivas que estimulem:

1. a participação de todos os agentes educativos;
2. a definição e clarificação dos princípios educativos que matriciam as suas ações,
3. a clarificação da intencionalidade das diversas ações que desenvolvem,
4. o trabalho na lógica de projetos, ou seja, numa articulação entre intenções, planos de ação e vivências que proporcionem mudanças;
5. a rutura com a mera repetição e que incorporam ideias de inovação nos seus quotidianos e práticas
6. mecanismos de acompanhamento e de avaliação do projeto e das ações que desenvolvem.” (p. 126-127)

O Conselho Nacional de Educação (CNE), na sua Recomendação nº 1/2011, de 7 de janeiro de 2011, identifica alguns parâmetros que caracterizam, o que denominam de uma “escola de qualidade”: garante a equidade no acesso; assegura aprendizagens de qualidade e aquisição de competências fundamentais no desenvolvimento dos alunos como pessoas, profissionais e cidadãos; promove a eficiência e a qualidade dos percursos dos alunos; possui um clima e organização favoráveis à integração, respeito mútuo e participação ativa de todos os atores; possui um bom relacionamento com a comunidade em que se insere e dispõe de recursos humanos, materiais e financeiros de modo a cumprir a sua missão. Também a Inspeção-Geral da Educação (IGE, 2011), durante a execução do seu programa de Avaliação Externa da Escolas (AEE), identificou um conjunto de boas práticas nas escolas que considera referentes de uma escola de qualidade:

- Preocupação central com o progresso das aprendizagens dos alunos, com os resultados académicos e os resultados educativos;
- Práticas de inclusão e de apoio aos alunos com mais dificuldades de aprendizagem;
- Oferta formativa diferenciada;
- Valorização de formas de trabalho cooperativo entre docentes e de supervisão da prática lectiva em sala de aula;

- Organização da escola que favorece a participação e o envolvimento dos pais e encarregados de educação;
- Liderança clara e que dá espaço e até suscita o desenvolvimento das lideranças intermédias e a colaboração entre os diversos órgãos de gestão;
- Valorização dos progressos alcançados e a capacidade de os assinalar;
- Regras claras e um ambiente de disciplina e respeito;
- Informação que circula, o que é especialmente relevante na construção dos agrupamentos de escolas como organizações;
- O esforço na autoavaliação, construindo uma equipa com este propósito, adoptando instrumentos, mesmo que simples, de observação e acompanhamento. (Avaliação Externas das escolas – Novo Ciclo, Relatório final do Grupo de Trabalho³, p. 20)

A qualidade da educação é cada vez mais uma preocupação e como controlo assumem-se diferentes formas, tais como a monitorização do sistema global e avaliação externa e interna dos estabelecimentos de ensino. Como afirma Coelho et al. (2008, p. 58) “A crescente autonomia das organizações escolares, a existência de alternativas e os maiores graus de exigência por parte dos alunos, de pais e da sociedade em geral, têm vindo a contribuir decisivamente para a emergência do ensino enquanto setor prioritário para aplicação de instrumentos, metodologias e práticas que visam a qualidade.”. Dias e Melão (2009) mencionam que “hoje em dia é indiscutível que a melhoria da qualidade pressupõe a avaliação dos sistemas educativos” (p. 195), sendo indispensável analisar a forma como se deve proceder a essa avaliação, discutir critérios a que deve obedecer e analisar meios adequados para atingir os objetivos estabelecidos.

1.2 - Avaliação de escolas

“A avaliação, além de ser um processo técnico, é um fenómeno moral. É muito importante saber a que valores serve e a que pessoas beneficia. É igualmente muito importante avaliar bem, sem prejuízo de se saber a que causas serve a avaliação. (...) A avaliação é também um fenómeno moral porque tem repercussões importantes para as pessoas, para as instituições e para a sociedade”. (Guerra, citado em Santos, 2010, p. 16)

³ http://www.ige.min-edu.pt/upload/Relatorios/AEE2_GT_2011_RELATORIO_FINAL.pdf

1.2.1 – Avaliação: conceitos e objetivos

A avaliação de escolas é uma condição necessária para a melhoria da qualidade das mesmas. Lafond (1998), Venâncio e Otero (2003) e Clímaco (2005), aludem à década de 90, como o momento em que se dá a valorização da avaliação institucional, relacionada com a eficácia e a qualidade. Segundo Leite (2003, p. 123), “a avaliação e o acompanhamento das ações daí decorrentes têm vindo a constituir uma prática da construção da qualidade em educação.”

A definição de avaliação não é consensual. Clímaco (2005, p. 103) menciona a definição adaptada pelo Joint Committe on Standars for Educacional Evaluation como “juízo sistemático do valor ou mérito de um objeto.”. No mesmo sentido Abrantes (2010) refere que “ a avaliação implica a produção fundamentada de um “juízo de valor”, ou seja, a comparação sistemática de uma realidade com um referente de ideal projetado” (p. 28).

Pacheco (2010) refere que “O ato de avaliar significa a formulação de juízo de valor que, por sua vez, implica a atribuição de um significado entre um referido (produto) e um referente (critério), com vista a uma tomada de decisão, neste caso uma classificação.” (p. 4) e, citando Stake (2006), “a avaliação consiste sempre na determinação dos méritos e dos defeitos. Às vezes é muito mais, mas a sua função essencial é a de estabelecer o mérito de algo. Essa é a sua primeira finalidade.”. (p. 5)

Sanders e Davidson (2003, citados por Pacheco, 2010) referem que “a avaliação da escola pode ser definida como uma investigação sistemática da qualidade da escola e do modo como bem pode servir as necessidades da comunidade.” (p. 5) e, segundo os mesmos autores as práticas de avaliação das escolas envolvem duas atividades básicas: recolha de informação e outros dados que possam estar disponíveis e acessíveis e utilização de critérios para julgar o nível de adequação dos dados ao que é desejável. Em consonância, Alaiz et al. (2003) definem avaliação como um processo de recolha de informação que é comparado com um conjunto de critérios ou padrões e termina na formulação de juízos.

Na perspetiva de Bolivar (2003), avaliação é uma forma de promover o desenvolvimento organizativo da escola, o desenvolvimento profissional dos professores e o desenvolvimento curricular.

Para Stufflebeam (2003, citado por Pacheco, 2010), “sendo os propósitos da avaliação da escola, a melhoria, a prestação de contas, a compreensão e a disseminação (adoção de boas práticas), o sistema de avaliação deve envolver tanto alunos, professores, pais/encarregados de educação, como elementos da comunidade (...)” (p. 7) e ainda “todos os aspetos importantes deveriam ser avaliados, deveria ser constante a procura da sua melhoria individual e coletiva.” (p. 7). Sanders e Davidson (2003, citados por Pacheco, 2010) afirmam que, para além dos alunos, do pessoal e dos programas a avaliação das escolas também deverá incluir “a *performance* dos alunos, as instalações, as finanças, o clima escolar, as políticas da escola e os arquivos da escola.” (p. 7)

Segundo Santiago (2010) para que a avaliação das escolas tenha significado, deve envolver um juízo sobre a eficácia das escolas e uma avaliação dos seus pontos fortes e áreas prioritárias para desenvolvimento, acompanhada de retorno, apoio e oportunidades para desenvolvimento. Ao mesmo tempo constitui-se numa oportunidade para “celebrar, reconhecer e premiar” o trabalho das escolas, identificar boas práticas ou resultados insuficientes de escola. Neste âmbito, o mesmo autor refere que os dois propósitos da avaliação das escolas são, a melhoria e a prestação de contas. A melhoria, no sentido de, através da identificação de pontos e áreas prioritárias para o seu desenvolvimento, melhorar o ensino e a aprendizagem nas escolas e ao mesmo tempo reduzir diferenças nos resultados entre as escolas. A prestação de contas, com o fornecer de informação sobre a eficiência na utilização de recursos, conformidade com os regulamentos e qualidade dos serviços prestados, às autoridades educativas, comunidade escolar e diferentes parceiros, pretende associar a avaliação das escolas a possíveis consequências.

Clímaco (2005) refere que a avaliação tem dois tipos de finalidades: técnicas e políticas. Nesta última insere, também, a prestação de contas e apoio à decisão que considera “dar informação sumativa quanto aos procedimentos e resultados alcançados, apresentando uma leitura crítica dos mesmos e propondo cenários alternativos para a ação subsequente.” (p. 105).

A avaliação institucional pode ser de dois tipos: avaliação interna e avaliação externa. Reportando-nos a Clímaco (2005) e Dias (2005), a avaliação interna é aquela cujo processo é da responsabilidade da comunidade educativa, é menos formal que a externa, tem um carácter faseado e progressivo, possibilitando fazer um ponto de situação,

detetar e superar paragens ou retrocessos. Tem como objetivo “potenciar as capacidades de melhoria existentes na instituição e nos agentes responsáveis pelos programas de avaliação” (Clímaco, 2005, p.120). A avaliação externa é aquela cujo processo é realizado por agentes externos à escola, é formal, obedece a um programa, tem uma duração curta no tempo, centra-se predominantemente na análise da eficácia dos produtos.

1.2.2 – Percurso da avaliação da Escola

Em Portugal é na década de 80 que se começa a falar de avaliação de escolas. A primeira intenção de esta se realizar surge em 1986 na lei de Bases do Sistema Educativo (Lei nº 46/86, de 14 de outubro), como se pode constatar no artigo 49º:

“o sistema educativo deve ser objeto de avaliação continuada, que deve ter em conta os aspetos educativos e pedagógicos, psicológicos e sociológicos, organizacionais, económicos e financeiros e ainda os de natureza político-administrativa e cultural.”

No Decreto-Lei nº 43/89, de 3 de fevereiro, artigo 26º, é retomado o tema da avaliação, referindo “O Ministério da Educação adotará as estruturas e mecanismos mais adequados para proceder à avaliação sistemática da qualidade pedagógica e dos resultados educativos das escolas”. Na década de 90 começaram a surgir programas e projetos que tiveram em vista a avaliação externa e a autoavaliação das organizações escolares, dos quais salientamos⁴:

- Programa **Observatório da Qualidade das Escolas** (1992-1999). Este programa surgiu no âmbito do Programa de Educação para Todos do Ministério da Educação e assumiu como princípios: promover a qualidade das escolas, promover a sua autonomia, introduzir uma reforma cultural na gestão das escolas e produzir informação sistemática sobre as escolas. A meta foi fomentar a escolaridade obrigatória com sucesso até ao ano 2000. Os seus objetivos foram apoiar as escolas na organização da informação sobre si mesmas, estabelecer critérios comuns, estimular o desenvolvimento de um discurso de avaliação e de autoavaliação, tornar a informação útil, aumentar a capacidade de observação e de interpretação dos atores, desenvolver processos interativos de reflexão

⁴ Fontes utilizadas: Coelho e tal (2008), Azevedo (2006), Fialho (2009) e Dias e Melão (2009)

e comunicação dentro da escola e entre esta e o sistema educativo e social. (Fialho, 2009).

O modelo era composto por um conjunto de indicadores, abrangendo todas as vertentes da escola, inseridos nas seguintes dimensões: enquadramento sócio-familiar da população escolar; fatores de ensino; fatores de contexto organizacional e resultados da aprendizagem, como se pode verificar no quadro seguinte:

Quadro 2 - Indicadores - Observatório da Qualidade da Escola (adaptado de Clímaco, 2005, p. 198)

Dimensões	Indicadores
Fatores do contexto familiar	Nível de escolaridade dos pais Estatuto sócio-económico dos pais
Fatores do ensino	Estabilidade dos docentes Experiência profissional Qualificação para a docência Oportunidades de aprendizagem Utilização dos recursos
Contexto educativo	Coesão e participação Cooperação entre professores Ligação escola/comunidade Ofertas educativas Conforto e bem-estar na escola
Resultados	Taxas de sucesso Qualidade do sucesso Nível de satisfação

- **Projecto Qualidade XXI** (1999-2002). Foi uma iniciativa do Instituto de Inovação Educacional, com a finalidade de fazer o diagnóstico da situação das escolas, participando nele representantes dos diferentes actores da comunidade educativa, com vista à utilização dos resultados da avaliação para a melhoria da qualidade. Este Projeto tinha os seguintes objetivos: fomentar o uso sistemático de dispositivos de autoavaliação por parte das escolas básicas e secundárias, fomentar e enriquecer a reflexão sobre as questões relativas à avaliação e à construção da qualidade educacional, permitir a fundamentação de decisões sobre esta matéria, a diversos níveis, criar condições para, numa perspetiva de longo prazo, se proceder à generalização progressiva de estratégias de autoavaliação nas escolas. (Fialho, 2009)

A intervenção era realizada em quatro campos: resultados da aprendizagem, processos internos ao nível da sala de aula, processos internos ao nível de escola e relações com o contexto.

- **Programa de Avaliação Integrada das Escolas** (1999-2002). Este programa da responsabilidade da Inspeção-Geral da Educação (IGE), aplicando-se aos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, teve a finalidade de dispor e disponibilizar um dispositivo de observação e avaliação, através do qual o Ministério de Educação e as próprias escolas possam prestar contas do seu desempenho e contribuir para a melhoria da qualidade da educação escolar (IGE, 2002). Consistiu na aplicação de um modelo de avaliação externa integrada, que tinha os objetivos:

- “- valorizar as aprendizagens e a qualidade da experiência escolar dos alunos;
- devolver informação de regulação às escolas, identificando os pontos fortes e fracos do seu funcionamento e contribuindo para a manutenção dos níveis de qualidade já alcançados ou para o seu aperfeiçoamento;
- induzir processos de autoavaliação como a melhor estratégia para garantir a qualidade educativa, consolidar a autonomia das escolas e responsabilizar os atores,
- criar níveis mais elevados de exigência no desempenho global de cada escola;
- desempenhar uma das funções de regulação do funcionamento do sistema educativo escolar, que compete ao Estado, no contexto da crescente autonomia das escolas e da descentralização do sistema;
- disponibilizar informação e caracterizar o desempenho do sistema escolar através de um relatório nacional, no qual, ao mesmo tempo que se dá conta do estado da educação, se identificam as disfunções e os constrangimentos, em relação a uma política de autonomia e desregulamentação.” (IGE, 2002⁵, p. 14)

O programa tinha como objeto de avaliação quatro dimensões: organização e gestão escolar, avaliação de resultados, educação, ensino e aprendizagens e clima. Tinha também em conta o enquadramento socioeconómico da população escolar. Apresentamos na figura 1 o modelo desenvolvido:

⁵ http://www.ige.min-edu.pt/upload/GTAA/AIE_Apres&Proced.pdf, acedido em 13 de março de 2013

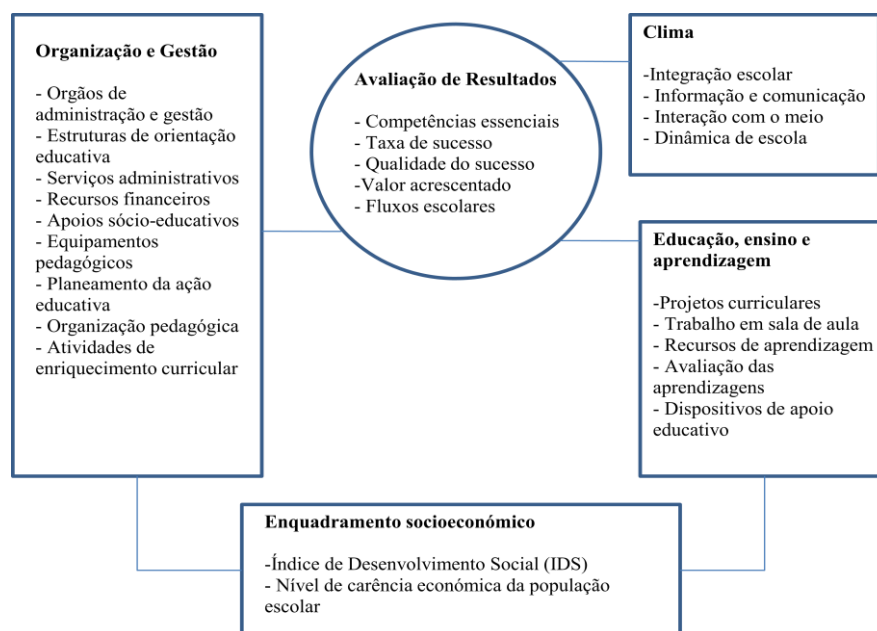


Figura 1 - Matriz conceitual das avaliações integradas (adaptado de IGE, 2002, p. 20)

No entanto, a avaliação institucional só parece começar a tomar uma dimensão de relevo com a publicação da Lei nº 31/2002, de 20 de Dezembro, (Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino Não Superior), que aprova o sistema de avaliação das escolas desde o pré-escolar até ao ensino secundário. Na lei são previstos procedimentos obrigatórios que incluem a avaliação externa efetuada por uma comissão externa à escola e a autoavaliação. Nos objetivos relativos a este sistema de avaliação, artigo 3º, encontramos referência à importância que a qualidade e melhoria têm assumido na educação:

- a)* Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e eficácia, apoiar a formulação e o desenvolvimento das políticas de educação e formação e assegurar a disponibilidade de informação de gestão daquele sistema;
- b)* Dotar a administração educativa local, regional e nacional, e a sociedade em geral, de um quadro de informações sobre o funcionamento do sistema educativo, integrando e contextualizando a interpretação dos resultados da avaliação;
- c)* Assegurar o sucesso educativo, promovendo uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade nas escolas;
- d)* Permitir incentivar as ações e os processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados das escolas, através de intervenções públicas de reconhecimento e apoio a estas;
- e)* Sensibilizar os vários membros da comunidade educativa para a participação activa no processo educativo;

f) Garantir a credibilidade do desempenho dos estabelecimentos de educação e de ensino;

h) Promover uma cultura de melhoria continuada da organização, do funcionamento e dos resultados do sistema educativo e dos projectos educativos”. (art.3º)

- **Projeto Melhorar a Qualidade** (2000-2004). O projeto desenvolvido pela Associação dos Estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo, em cooperação com a QUAL, empresa de formação e serviços de gestão de qualidade, procurou estabelecer dinâmicas de autoavaliação inspiradas no Modelo de Excelência da European Foundation for Quality Management (EFQM). Este Modelo de Excelência pode ser usado com os seguintes propósitos, como refere Dias e Melão (2009): “como ferramenta de autoavaliação, para efetuar *benchmark* com outras organizações, como guia para identificar áreas de melhoria, como base para uma terminologia e forma de pensar comuns e como estrutura para o sistema de gestão da organização.” (p. 204), e propõe a aplicação de nove critérios ponderados e repartidos em duas categorias, para avaliar a qualidade com vista à excelência, conforme a figura seguinte:

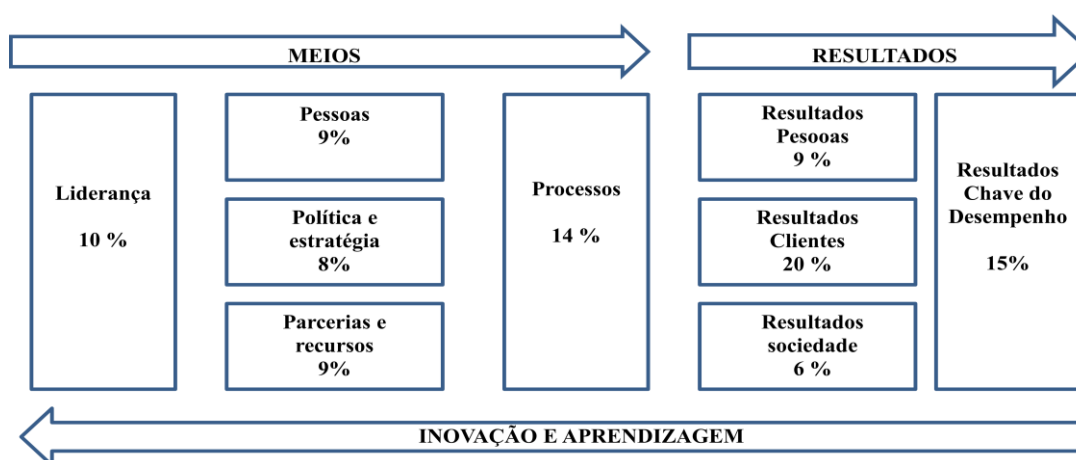


Figura 2 - Modelo de Excelência da EFQM (adaptado de EFQM, 2004, citado por Dias & Melão, 2009, p. 205)

Tratando-se de um modelo empresarial foi, porém, adaptado ao sistema educativo e constituído um guião para autoavaliação de desempenho institucional, o qual apresentamos na figura 3.

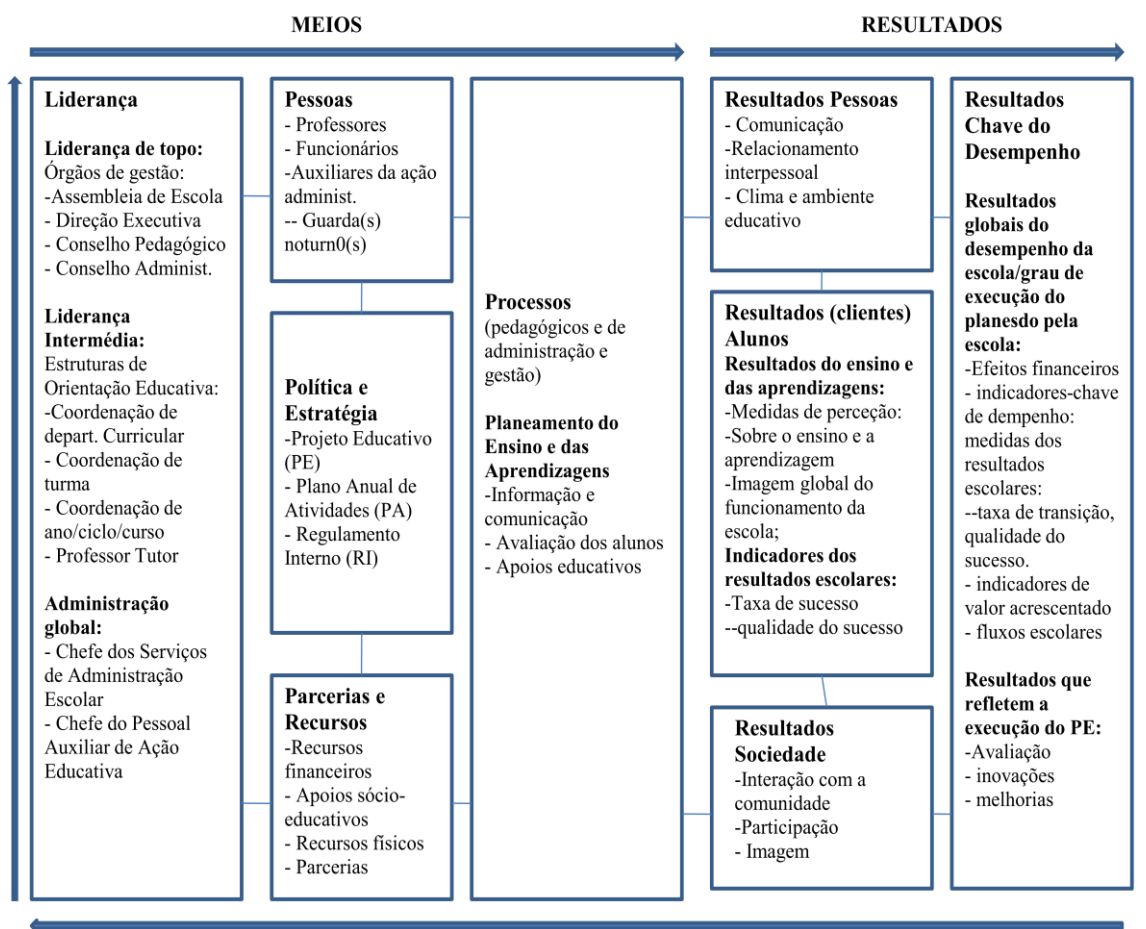


Figura 3 - Modelo Personalizado (adaptado de Leandro, 2002, citado por Dias & Melão, 2009, p. 210)

Como refere Dias e Melão (2009) “o modelo de excelência da European Foundation for Quality Management (EFQM), enquanto ferramenta de avaliação de qualidade, pode servir de base à construção de um modelo de autoavaliação da escola e contribuir para um plano de melhoria e, até mesmo, para a futura elaboração dos documentos orientadores de toda a vida na escola (Projeto Educativo, Regulamento Interno e Projeto Curricular de Escola).” (p. 212)

- **Programa AVES - Avaliação das Escolas com Ensino Secundário.** Este programa é uma iniciativa da Fundação Manuel Leão, a partir de 2000, e tem como principal objectivo contribuir para a avaliação externa das escolas. O Programa apresenta oito princípios orientadores (formatividade, organizações aprendentes, integração, articulação da avaliação interna e externa, diacronia, valor acrescentado, participação voluntária e garantia de confidencialidade) que configuram um modelo de avaliação que valoriza dinâmicas de autoavaliação, apoiadas por mecanismos externos e independentes de recolha e tratamento da informação, assim como uma perspectiva

instrumental dos processos de heteroavaliação, colocando-os ao serviço da melhoria progressiva de cada escola e ainda uma visão integrada dos processos avaliativos e compreende a consideração articulada do contexto sociocultural, dos processos de escola e de sala de aula e dos resultados escolares dos alunos (Azevedo, 2006, p. 9)

Este modelo de avaliação organiza-se em quatro níveis, estabelecendo-se em cada um várias dimensões, como se apresenta no quadro 3:

Quadro 3 - Modelo de níveis e dimensões de avaliação das escolas (adaptado de Azevedo, 2006, p. 13)

Níveis	Dimensões
Nível de Entrada	Resultados iniciais dos alunos
Nível de Contexto	Contexto sociocultural Tipo de Escola (dimensão)
Nível de Processos	Processos de Escola Processos de sala de aula
Nível de Resultados	Alunos <ol style="list-style-type: none"> 1. Áreas curriculares 2. Valores e atitudes 3. Estratégias de aprendizagem 4. Competências de raciocínio 5. Apreciação da escola Pais <ol style="list-style-type: none"> 1. Avaliação da escola Professores <ol style="list-style-type: none"> 1. Avaliação da escola

Segundo Azevedo (2006), subjacente a este modelo está a perspetiva de que a garantia de qualidade da educação é a questão política principal e que a avaliação interna ou externa das escolas é uma questão nela incluída.

- **Projeto Aferição da Efetividade da Autoavaliação das Escolas (2004-2006)**. Este projeto foi uma atividade da Inspeção-Geral de Educação (IGE) decorrente de “imperativos de natureza normativa que regulamentam o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior. Surge, ainda, num quadro de desenvolvimento da autonomia das escolas e dos seus princípios orientadores, segundo as quais a autoavaliação assume carácter obrigatório.” (IGE, 2005, p. 3)

A intervenção da IGE passou por uma atitude de interpelação que teve como questão orientadora: “Qual é a efetividade da autoavaliação que a escola faz da qualidade do seu funcionamento e dos serviços que presta, por forma, a desenvolver ações que

contribuam para reforçar os seus pontos fortes e superar os pontos fracos?” (IGE, 2005, p. 4)

Os seus objetivos foram:

- “- Contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de aperfeiçoamento institucional focalizado e estratégico;
- Acompanhar o desenvolvimento de dispositivos externos de suporte à autoavaliação nas escolas;
- Desenvolver uma metodologia inspetiva de meta-avaliação, tendo em conta a diversidade dos modelos possíveis de autoavaliação das escolas, utilizando como referência metodologias já utilizadas e testadas;
- Identificar aspetos chave a partir da aferição da autoavaliação, recolhendo experiências de avaliação interna desenvolvidas pelas escolas, por forma a obter uma panorâmica do estado atual das dinâmicas de autoavaliação enquanto atividade promotora do desenvolvimento das escolas;
- Promover nos estabelecimentos de educação e ensino uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade, mediante uma atitude crítica de auto-questionamento, tendo em vista o incremento da qualidade dos processos e dos resultados.” (IGE, 2005, p. 4-5)

O modelo avaliativo incide sobre nove indicadores de qualidade agrupados em quatro campos de intervenção, como podemos verificar na figura 4:

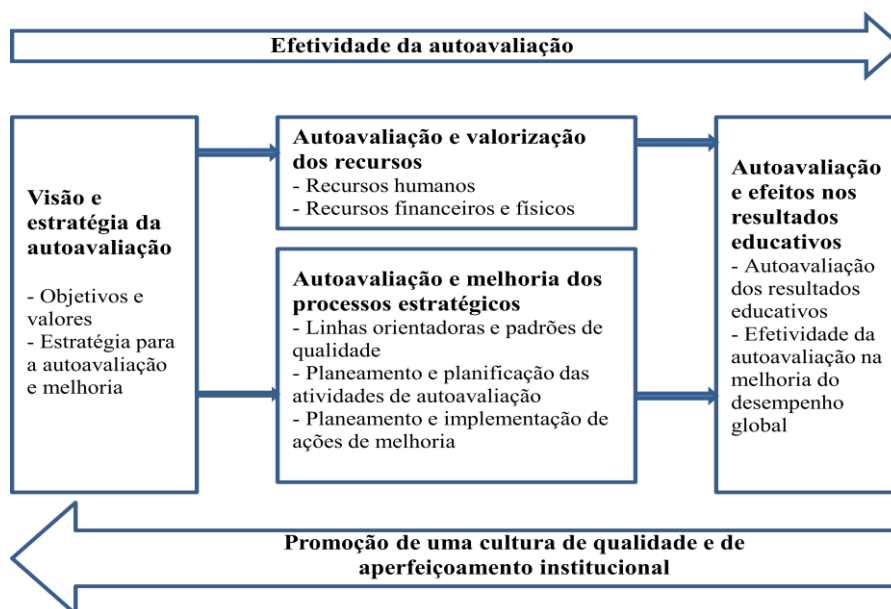


Figura 4 - Modelo conceitual (adaptado de IGE⁶, 2005, p. 5)

⁶ http://www.ige.min-edu.pt/upload/ROTEIROS/Efetividade_AAE_Roteiro_2005.pdf acessado em 13 de março de 2013

A informação produzida pela IGE, resultante do processo de aferição, deveria induzir uma cultura de qualidade e aperfeiçoamento para a escola.

- **Programa de Avaliação Externa das Escolas.** Este programa teve início em 2006 com o Grupo de Trabalho para a Avaliação das Escolas, mantendo-se como atividade da IGE a partir do ano letivo 2006-2007 e constitui o assunto do capítulo 2

O Decreto-Lei 75/2008, de 22 de abril, veio enquadrar o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário e considera a avaliação como uma condição para o reforço da autonomia das escolas. A autonomia é considerada como um valor instrumental, significando que “do reforço da autonomia das escolas tem de resultar uma melhoria do serviço público de educação” (Decreto-Lei 75/2008, Preâmbulo). O mesmo documento salienta, que para que tal se verifique, se torna necessário criar condições, que passam pela atribuição de maior capacidade de intervenção ao diretor e pela instituição de um regime de avaliação e de prestação de contas. Considera que a prestação de contas se organiza se organiza “pela participação determinante dos interessados e da comunidade no órgão de direcção estratégica e na escolha do director” e, também, “no desenvolvimento de um sistema de autoavaliação e avaliação externa” (Decreto-Lei 75/2008, Preâmbulo).

Ainda no artigo 8º, ponto 2, do Decreto-Lei 75/2008, de 22 de abril, encontramos mencionada a avaliação como condição para o exercício da autonomia de escola: “A extensão da autonomia depende da dimensão e da capacidade do agrupamento de escolas ou escola não agrupada e o seu exercício supõe a prestação de contas, designadamente através dos procedimentos de autoavaliação e de avaliação externa.”

Capítulo 2 – O Programa de Avaliação Externa das Escolas (AEE)

2.1 - Da implementação ao modelo em vigor até 2011

Quatro anos após a publicação da Lei nº 31/2002 de 20 de dezembro, que prevê procedimentos obrigatórios de avaliação das escolas (externa e interna), constitui-se esta numa prioridade da política educativa do XVII Governo Constitucional.

Dando cumprimento a esta Lei e por Despacho conjunto do Ministro de Estado e das Finanças e da Ministra da Educação (Despacho conjunto nº 370/2006, de 3 de Maio), é criado um Grupo de Trabalho da Avaliação Externa, com as seguintes atribuições: definir os referenciais para a autoavaliação, definir os referenciais para a avaliação externa, aplicar estes referenciais a um número restrito de unidades de gestão, definir procedimentos, calendário e condições necessárias à generalização da autoavaliação e da avaliação externa aos restantes estabelecimentos de ensino e produzir recomendações em matéria de avaliação e de autonomia.

No relatório final da atividade do Grupo de Trabalho para Avaliação das Escolas⁷ (2006) consta que a atividade desenvolvida por este grupo foi dividida em dois períodos, o primeiro destinado à preparação da fase piloto da avaliação externa, abrangendo a criação dos termos de referência para a avaliação externa e a execução e avaliação da sua fase piloto e o segundo período para apresentação pública da sua execução e dos resultados da fase piloto, desenvolvendo, em simultâneo, um documento metodológico visando estabelecer um conjunto de pontos comuns da autoavaliação. O grupo considerou essencial articular a avaliação externa, a autoavaliação e o processo de autonomia, conforme se esquematiza na figura 5:

⁷ http://www.ige.min-edu.pt/upload/Relatorios/AEE_06_RELATORIO_GT.pdf, acessado em 17 de março de 2013

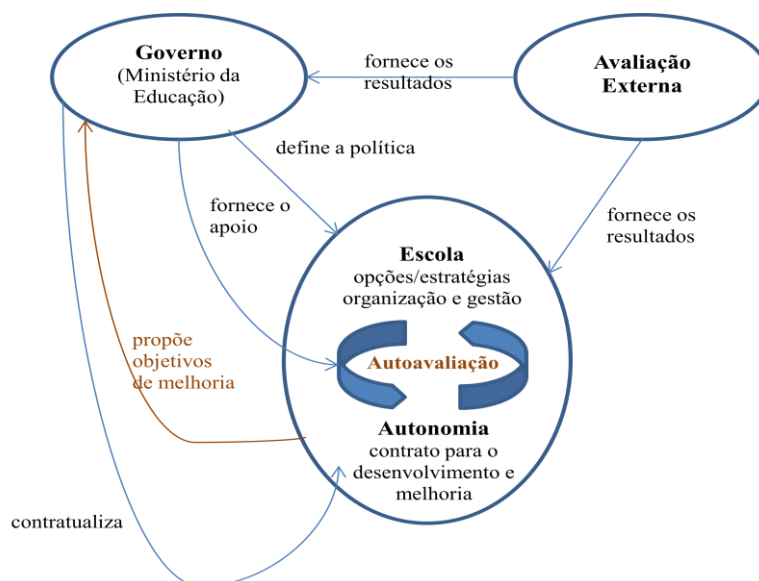


Figura 5 - Articulação entre a avaliação externa, autoavaliação e autonomia (adaptado do Relatório final da atividade do Grupo de Trabalho para Avaliação das Escolas, 2006, p. 2)

O estabelecimento do quadro de referência foi baseado na Avaliação Integrada das Escolas desenvolvida pela IGE, na metodologia proposta pela European Foundation for Quality Management (EFQM) e na metodologia desenvolvida no projeto “*How Good is Our School*” da Escócia. O quadro de referência era constituído por cinco domínios (figura 6).

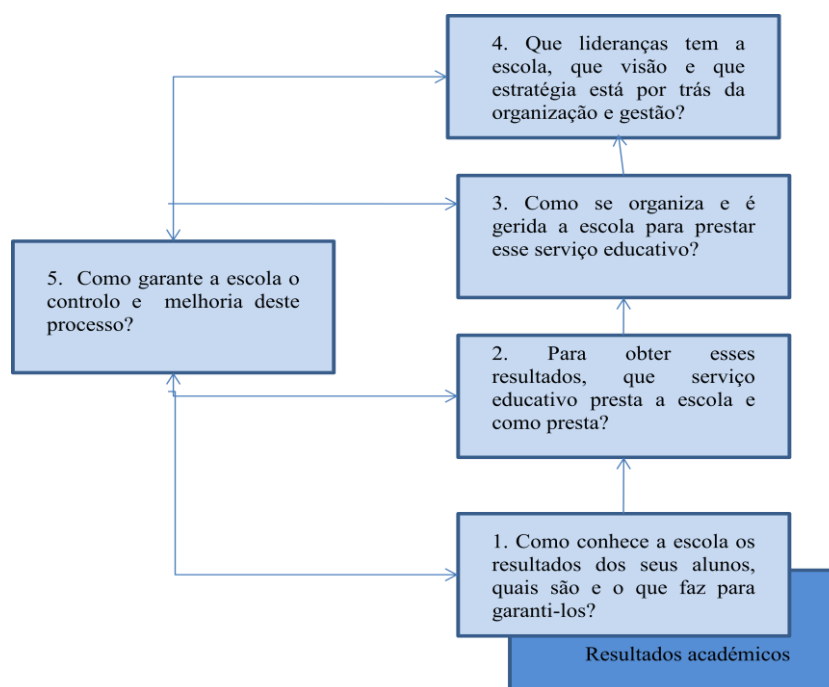


Figura 6 - Os cinco domínios de análise (adaptado do Relatório final da atividade do Grupo de Trabalho para Avaliação das Escolas, 2006, p. 3)

Estes domínios seriam avaliados de acordo com a tabela de classificações seguinte:

“Muito Bom – No critério considerado, a escola revela predominantemente pontos fortes, isto é, o seu desempenho é mobilizador e revela uma ação intencional sistemática, com base em procedimentos bem definidos que lhe dão um caráter sustentado e sustentável no tempo. Alguns aspetos menos conseguidos não afectam a mobilização para o aperfeiçoamento contínuo.

Bom – No critério considerado, a escola revela bastantes pontos fortes, isto é, o seu desempenho revela uma ação intencional frequente, relativamente à qual foram recolhidos elementos de controlo e regulação. Alguns dos pontos fracos têm impacto nas vivências dos intervenientes. As atuações positivas são a norma, mas decorrem frequentemente do empenho e iniciativa individuais.

Suficiente – No critério considerado, a escola revela situações em que os pontos fortes e os pontos fracos se contrabalançam, revelando frequentemente uma ação com alguns aspetos positivos, mas pouco determinada e sistemática. As vivências dos alunos e demais intervenientes são empobrecidas pela existência dos pontos fracos e as atuações positivas são erráticas e dependentes do eventual empenho de algumas pessoas. As ações de aperfeiçoamento são pouco consistentes ao longo do tempo.

Insuficiente – No critério considerado, a escola revela situações em que os pontos fracos ultrapassam os pontos fortes e as vivências dos vários intervenientes são generalizadamente pobres. A atenção prestada a normas e regras tem um caráter essencialmente formal, sem conseguir desenvolver uma atitude e ações positivas e comuns. A capacidade interna de melhoria é muito limitada, podendo existir alguns aspetos positivos, mas pouco consistentes ou relevantes para o desempenho global.” (Relatório final da atividade do Grupo de Trabalho para Avaliação das Escolas, 2006, Anexo-A3)

Em cada domínio de análise existiriam um conjunto de fatores a considerar (quadro 4),

Quadro 4 - Quadro de referência (adaptado de Relatório final da atividade do Grupo de Trabalho para Avaliação das Escolas, 2006, Anexo-A5)

Domínios	Fatores
Resultados	Sucesso académico Valorização dos saberes e da aprendizagem Comportamento e disciplina Participação e desenvolvimento cívico
Prestação do serviço educativo	Articulação e sequencialidade Diferenciação e apoios Abrangência do currículo Oportunidade de aprendizagem Equidade e justiça Articulação com as famílias Valorização e impacto das aprendizagens na educação escolar
Organização e gestão escolar	Conceção, planeamento e desenvolvimento da atividade Gestão dos recursos humanos Qualidade e acessibilidade dos recursos Ligação às famílias

Quadro 4 (cont.) - Quadro de referência (adaptado de Relatório final da atividade do Grupo de Trabalho para Avaliação das Escolas, 2006, Anexo-A5)

Domínios	Fatores
Liderança	Visão e estratégia Motivação e empenho Abertura à inovação Parcerias, protocolos e projetos
Capacidade de auto-regulação e progresso da escola	Autoavaliação Sustentabilidade do progresso

A execução do piloto de avaliação externa (foram avaliadas 24 escolas e agrupamentos), os comentários de avaliadores e análise dos resultados obtidos levou a uma revisão dos fatores que compunham o quadro de referência inicial e à reflexão sobre os painéis formados para as entrevistas nas escolas. A partir de 2007, pelo Despacho nº 28692/2007 do Ministério da Educação, a IGE passa a ter a responsabilidade da avaliação externa das escolas. Nesta fase foram convidadas para avaliação as escolas que se tinham candidatado na fase piloto da avaliação e que não tinham sido selecionadas e outras interessadas, perfazendo um total de 115 escolas ou agrupamentos. Questionadas sobre a disponibilidade, 103 responderam positivamente (Relatório final da atividade do Grupo de Trabalho para Avaliação das Escolas, 2006). Estava lançado o Programa de Avaliação Externa das Escolas (AEE) sob a responsabilidade da IGE, ciclo avaliativo 2006-2011⁸, e que pretendeu ser um contributo para o desenvolvimento organizacional e para a melhoria da qualidade das aprendizagens e dos resultados escolares dos alunos.

A partir de 2007, e até 2011, segundo a IGE os objetivos da avaliação externa foram:

- “- Fomentar nas escolas a monitorização sistemática sobre a qualidade das suas práticas e dos seus resultados;
- Articular os contributos da avaliação externa com a cultura e os dispositivos da auto-avaliação das escolas;
- Reforçar a capacidade das escolas para desenvolverem a sua autonomia;
- Concorrer para a regulação do funcionamento do sistema educativo;
- Contribuir para um melhor conhecimento das escolas e do serviço público de educação, fomentando a participação social na vida das escolas.” (IGE⁹, 2009, p. 7)

⁸ Ciclo avaliativo em que o Agrupamento, cujo estudo será feito posteriormente, foi avaliado.

⁹ http://www.ige.min-edu.pt/upload/AEE_2010/AEE_Referentes.pdf, acedido em 17 de março de 2013

O quadro de referência para avaliação contemplava cinco domínios de análise (figura 7), cada um deles constituído por vários fatores, como se representa no quadro 5:

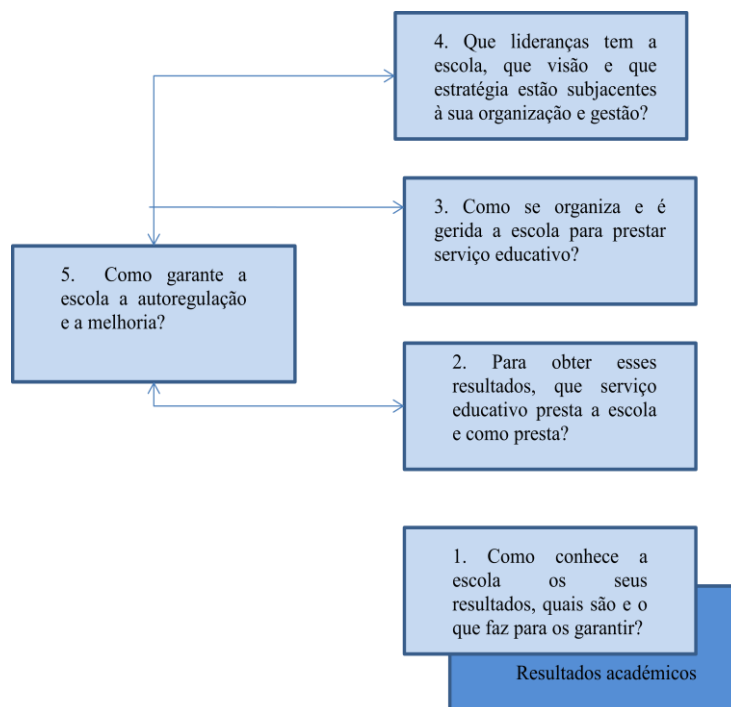


Figura 7 - Os cinco domínios de análise (adaptado de IGE, 2009, p. 8)

Quadro 5 - Quadro de referência (adaptado de IGE, 2009, p. 8-9)

Domínios	Fatores
Resultados	Sucesso académico Participação e desenvolvimento cívico Comportamento e disciplina Valorização e impacto das aprendizagens
Prestação do serviço educativo	Articulação e sequencialidade Acompanhamento da prática letiva em sala de aula Diferenciação e apoios Abrangência do currículo e valorização dos saberes e da aprendizagem
Organização e gestão escolar	Conceção, planeamento e desenvolvimento da atividade Gestão dos recursos humanos Gestão dos recursos materiais e financeiros Participação dos pais e outros elementos da comunidade educativa Equidade e justiça
Liderança	Visão e estratégia Motivação e empenho Abertura à inovação Parcerias, protocolos e projetos
Capacidade de auto-regulação e melhoria da escola	Autoavaliação Sustentabilidade do progresso

Para que as escolas se pudessem preparar, estabeleceram-se um conjunto de perguntas ilustrativas de cada um dos fatores referenciados, disponibilizadas na página eletrónica da IGE (<http://www.ige.min-edu.pt/>).

Era atribuída uma classificação da escola por domínios traduzida numa escala de quatro níveis:

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

Bom – A escola revela bastantes pontos fortes decorrentes de uma ação intencional e frequente, com base em procedimentos explícitos e eficazes. As atuações são uma norma. Mas decorrem muitas vezes do empenho e da iniciativa individuais. As ações desenvolvidas têm proporcionado um impacto forte na melhoria dos resultados dos alunos.

Suficiente – Os pontos fortes e os pontos fracos equilibram-se, revelando uma ação com alguns aspetos positivos, mas ouço explícita e sistemática. As ações de aperfeiçoamento são pouco consistentes ao longo do tempo e envolvem áreas limitadas da escola. No entanto, essas ações 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 ações positivas e coesas. A capacidade interna de melhoria é reduzida, podendo existir alguns aspetos positivos, mas pouco relevantes para o desenvolvimento global. As ações desenvolvidas têm proporcionado um impacto limitado na melhoria dos resultados dos alunos.” (ICE, 2009), p. 10)

O processo da avaliação repartia-se por várias etapas (IGE, 2009):

- Convite às escolas para enviarem a sua candidatura e indicação, por parte da IGE, das escolas selecionadas para avaliação;
- Comunicação à escola da data da visita dos avaliadores, disponibilização de informação sobre o processo de avaliação e pedido de envio de documentação;
- Elaboração de um texto de apresentação pela direção da escola que enquadre os principais documentos orientadores e que sintetize a sua autoavaliação.
- Análise dos dados estatísticos que constam do Perfil de escola recolhidos nos Serviços Centrais do Ministério da Educação pela equipa de avaliação, servindo estes para

caracterizar o contexto social, económico e cultural das famílias dos alunos e a evolução dos resultados escolares nos últimos anos. Estes dados eram complementados com o texto de apresentação e com os documentos de orientação da escola (Projeto Educativo, Regulamento interno, planos Anual e Plurianual de Atividades e Projeto Curricular de Escola/Agrupamento). A equipa de avaliação era constituída por dois inspetores e um avaliador externo à IGE.

- Visita da equipa de avaliação externa à escola com a duração de dois ou três, dependendo de ser escola não agrupada ou de agrupamento de escolas. Era iniciada com uma sessão de apresentação da escola/agrupamento e visita às instalações de modo a mostrar à equipa a qualidade, a diversidade, o estado de conservação, os serviços e situações do quotidiano.

- A equipa de avaliação recolhia dados através de análise documental, observação direta e entrevistas em painel a vários atores da comunidade educativa. A constituição dos painéis obedecia a procedimentos estabelecidos pela IGE e integravam: membros do Conselho Geral, Direção, representantes da Associação de Pais e Encarregados de Educação, pais, delegados de turma e membros da Associação de Estudantes, coordenadores de departamentos curriculares e de outras estruturas de coordenação e supervisão pedagógica, diretores de turma e respetivos coordenadores, coordenadores de estabelecimento ou representantes, docentes sem cargos atribuídos, serviços especializados de apoio educativo, serviços de psicologia e orientação, equipa de autoavaliação, representantes do pessoal não docente. Para além de uma recolha de informação, a audição de vários atores pretendia evidenciar o reconhecimento da participação activa dos elementos da comunidade educativa.

- Terminada a recolha de informação, a equipa de avaliação elaborava um relatório constituído por cinco capítulos: Introdução, Caracterização da Escola/Agrupamento, Conclusões da Avaliação por Domínio, Avaliação por Fator e Considerações Finais. Nas Considerações Finais eram apresentados os pontos fortes e pontos fracos da escola, assim como oportunidades e constrangimentos¹⁰. Nesta parte, para além de se

¹⁰ “Entende-se aqui por ponto forte: atributo da organização que ajuda a alcançar os seus objetivos; por ponto fraco: tributo da organização que prejudica o cumprimento dos seus objetivos; por oportunidade: condição ou possibilidade externas à organização que poderão favorecer o cumprimento dos seus objetivos; por constrangimento: condição ou possibilidade externas à organização que poderão ameaçar o cumprimento dos seus objetivos.” (IGE, 2009)

identificarem os aspetos estratégicos da escola/agrupamento, eram definidas as áreas onde deveriam incidir os seus esforços de melhoria.

“Espera-se que o processo de avaliação externa fomente a autoavaliação e resulte numa oportunidade de melhoria para o(a) agrupamento/escola, constituindo este relatório um instrumento de reflexão e debate. De facto, ao identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como oportunidades e constrangimentos, a avaliação externa oferece elementos de 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.” (IGE, 2009, p. 13)

- Os relatórios eram enviados às escolas avaliadas que dispunham de um prazo para elaboração de contraditório. Os relatórios avaliativos eram publicados na página da IGE.

“A divulgação pública dos resultados da avaliação assume a forma de prestação de contas das escolas e, de algum modo, dos próprios avaliadores. Dada a relevância da informação recolhida, é também um contributo para a qualificação do debate público sobre a educação e um incentivo a uma maior participação social nas escolas.” (IGE, 2009, p. 14)

Neste primeiro ciclo avaliativo (2006-2011), foram avaliadas 1107 escolas através do Programa de Avaliação Externa das Escolas (IGE, 2006-2011). O Conselho Nacional de Educação (CNE) acompanhou continuamente o processo, tendo emitido dois pareceres, um em 2008 e outro em 2010 e uma Recomendação em 2011. No parecer nº 5/ 2008 de 13 de junho de 2008, o CNE apresentou as seguintes recomendações relativamente ao processo de avaliação das escolas:

- 1- Estabelecer procedimentos de revisão do modelo, mas sem quebra da continuidade epistemológica.
- 2- Avaliar as escolas, mas também avaliar de uma forma mais global o sistema educativo e de ensino (administração educativa).
- 3- Ponderar o “valor acrescentado” da unidade de gestão, conjugando os resultados obtidos com os pontos de partida e cruzando os resultados com o contexto e caracterização da escola.
- 4- Valorizar a articulação entre a avaliação interna e a avaliação externa, assim como apoiar diretamente a autoavaliação das escolas proporcionando formação aos responsáveis.
- 5- Não penalizar as escolas, que mais necessitam de autonomia para melhorarem os diferentes níveis de desempenho e de aprendizagem em consequência da avaliação.

- 6- Rever e aprofundar o instrumento de avaliação de modo a reduzir riscos de redundância ou ausência de equilíbrio, nalguns aspetos, tais como, os padrões de medida de escala, a ponderação dos indicadores para uma apreciação global, a inclusão de elementos de observação de aulas e a aferição de resultados da ação educativa da escola.
- 7- É desaconselhada a ligação entre os resultados da avaliação das escolas e punições ou prémios dos seus agentes individuais.
- 8- Deve haver acompanhamento das escolas com baixa classificação depois da entrega do relatório.
- 9- Deve haver preparação e formação dos avaliadores.
- 10- Deve refletir-se sobre a composição das equipas de avaliadores, sobre as características da entidade responsável pela avaliação externa e pelo processo posterior à divulgação dos resultados de avaliação, e daí retirar ilações.
- 11- Reconhece-se a transparência de procedimentos e comunicação de resultados do sistema de avaliação,
- 12- Ponderar condições para universalizar o processo avaliativo.

A IGE, conjugando este parecer com os resultados da avaliação do processo pelas escolas e pelos avaliadores, decidiu introduzir algumas alterações a terem efeitos na avaliação em 2008-2009 (IGE, Avaliação Externa das Escolas 2007-2008 – Relatório¹¹), a saber:

- “- desenvolver um trabalho de clarificação do quadro de referência, evitando as redundâncias e clarificando o que os avaliadores deviam ter presente em cada um dos domínios e fatores;
- reformular os tópicos para apresentação da escola;
- rever a agenda das visitas às escolas, alargando para três dias o período de visita aos agrupamentos;
- continuar o esforço de formação dos avaliadores e de harmonização dos procedimentos e dos critérios de avaliação;
- tornar ainda mais claro o procedimento para a constituição dos painéis de entrevistas, de forma a assegurar a sua representatividade;
- estudar uma forma de recurso das escolas.” (IGE, Avaliação Externa das Escolas 2007-2008 – Relatório, p. 67)

¹¹ http://www.ige.min-edu.pt/upload/Relatorios/AEE_2007_2008_RELATORIO.PDF, acedido em 17 de março de 2013

No entanto a IGE considerou necessário manter aspetos estruturais do modelo até ao fim do ciclo de avaliação, a saber: os cinco domínios de análise, a escala de classificação, a constituição das equipas, a centralidade da audição na recolha de informação e de participação e a estrutura do relatório.

O Conselho Nacional de Educação (CNE), no seu Parecer nº 3/2010, de 9 de junho, emitiu as seguintes recomendações, essenciais para a preparação de nova fase de avaliação:

- 1- Alargar e aprofundar os mecanismos de auscultação, envolvendo a participação das autarquias e dos pais no processo de avaliação externa e o recurso a formas de avaliação da opinião e satisfação dos principais atores (alunos).
- 2- Apresentação do relatório, elaborado pela IGE, de forma presencial às escolas e outros parceiros, para que este contribua significativamente para a construção dos seus planos de melhoria.
- 3- Adotar processos de garantia de que a informação final do processo de avaliação das escolas chega a todos os encarregados de educação, num forma resumida e não técnico.
- 4- Preparar e desenvolver um plano de comunicação dos resultados à sociedade.
- 5- Adequar o tempo de duração das visitas às especificidades das escolas.
- 6- Rever o processo de contraditório.
- 7- Entroncar, de forma mais determinada, o processo de avaliação externa das escolas na celebração de contratos de autonomia.
- 8- Melhorar mecanismos de apoio e acompanhamento na preparação e concretização de planos de melhoria.
- 9- Melhorar a produção e disponibilização de informação, ou seja, aperfeiçoar os sistemas de recolha, tratamento e disponibilização de informação.

Perante a necessidade de preparação do segundo ciclo de avaliação, o CNE desenvolveu um conjunto de ações que culminaram na publicação da Recomendação nº 1/2011, de 7 de janeiro, onde apresentou um conjunto de recomendações consideradas prioritárias para o aperfeiçoamento de modelo de Avaliação Externa das Escolas, porém mantendo-se alguns dos procedimentos, que enunciamos:

- 1- Fomentar e consolidar a autoavaliação e avaliação externa articulando-as de modo consequente;

- 2- Inclusão da rede privada, cooperativa e solidária no universo da AEE e assegurar a articulação e harmonização dos dispositivos de avaliação externa do Continente e das Regiões Autónomas;
- 3- Manter-se a conciliação de finalidades associadas à melhoria e à prestação de contas, privilegiando o reforço da autoavaliação;
- 4- Proceder a alguns ajustamentos no referencial da AEE no que diz respeito a critérios e metodologia, no “perfil da escola” e dos seus resultados;
- 5- Reforçar o relevo a atribuir à organização das aprendizagens e ao trabalho dos alunos, sobretudo em contexto de sala de aula, assim como aprofundar o trabalho de supervisão da prática letiva;
- 6- Aperfeiçoar e disponibilizar atempadamente a informação necessária a uma mais completa e justa avaliação;
- 7- Aperfeiçoar mecanismos de escolha de representantes nos painéis e alargar a representantes da autarquia;
- 8- Manter-se a atribuição de uma classificação qualitativa.
- 9- Manutenção da periodicidade estabelecida (4 anos), podendo esta ser reduzida no caso de escolas com mais fragilidades.
- 10- Manter a duração das visitas às escolas não agrupadas e eventual alargamento nos agrupamentos de maiores dimensões.
- 11- Assegurar clareza e simplicidade na elaboração dos relatórios e introduzir melhorias e ajustamentos no que diz respeito a identificação de elementos essenciais do diagnóstico realizado, fundamentação de das classificações e das principais recomendações e seus destinatários.
- 12- Previamente ao envio do relatório, introduzir uma discussão com as escolas sobre os seus resultados e criar uma instância de recurso.
- 13- Obrigatoriedade de as escolas divulgarem o relatório final à comunidade educativa, assim um maior empenho das autarquias na divulgação e reflexão do mesmo.
- 14- Obrigatoriedade de apresentação, por parte das escolas, de um plano de melhoria decorrente da AEE.
- 15- Colmatar lacunas no apoio direto às escolas no que diz respeito à sua autoavaliação.
- 16- Clarificar a articulação da AEE com a autonomia das escolas.

- 17- Realização, através de entidade independente do ME, um estudo de meta-avaliação da AEE sobre o grau de cumprimento dos objetivos. (adaptado da Recomendação nº 1/2011 do CNE)

A propósito deste primeiro ciclo avaliativo o CNE considera, na Recomendação nº 1/2011 de 7 de janeiro, que o programa de AEE apresentou uma adesão bastante positiva. Salienta a imagem positiva da liderança e da organização das escolas e valoriza a transparência do processo, existindo uma forte concordância de avaliadores e escolas avaliadas relativamente à pertinência dos referenciais, metodologia e instrumentos associados ao modelo. Reforçam a continuidade da AEE, contrariamente ao que sucedeu com outros programas de avaliação e, acreditando que esta pode contribuir para a qualidade da educação nas escolas, propõem a sua continuação, embora com alguns melhoramentos no processo.

Estes instrumentos, pareceres e recomendação do CNE, assim como dados recolhidos no decurso deste programa, constituíram-se fundamentais para o Grupo de Trabalho de 2011, responsável pela apresentação de uma proposta de modelo para novo ciclo avaliativo.

2.2 – O atual modelo de Avaliação Externa das Escolas

O XVIII Governo Constitucional pelo do Despacho Conjunto nº 4150/2011, de 4 de março de 2011 criou um Grupo de Trabalho, com os objetivos de dar continuidade ao Programa de AEE conduzido pela IGE e apresentar uma proposta do modelo para o novo ciclo avaliativo. O programa de AEE deverá fomentar nas escolas a autoavaliação, “através de uma interpelação sistemática sobre a qualidade das suas práticas e dos seus resultados, contribuir para o melhor conhecimento da educação e promover o desenvolvimento organizacional e a capacitação institucional das escolas.” (Despacho Conjunto nº 4150/2011).

A este Grupo de Trabalho foram atribuídos os seguintes objetivos:

- “a) Reapreciar os referenciais e metodologias do Programa AEE;
- b) Elaborar, até 15 de abril de 2011, uma proposta de modelo a utilizar no novo ciclo do Programa AEE, da qual constem os referentes e domínios de avaliação, as metodologias, a escala e nomenclatura de classificação, os intervenientes no

processo, incluindo a constituição das equipas de avaliação e a periodicidade dos ciclos de avaliação;

c) Apresentar proposta de formação dos avaliadores para a experimentação do novo ciclo do Programa AEE, a realizar, preferencialmente, em maio de 2011;

d) Acompanhar, na fase de experimentação do novo ciclo, a realização das acções de avaliação externa nas escolas, em número e sob as formas a definir em proposta que, para o efeito, deve apresentar, no prazo referido na alínea b);

e) Apresentar, até 15 de julho de 2011, proposta de normativo que regule o «regime jurídico da avaliação externa das escolas»;

f) Elaborar o relatório final no qual devem estar expressas e fundamentadas as opções metodológicas adoptadas e as recomendações sobre a configuração do novo ciclo do programa de avaliação externa das escolas.” (Despacho Conjunto nº 4150/2011).

O Grupo de Trabalho, com base em elementos de avaliação do ciclo anterior e em documentos emanados do CNE, entrevistando peritos e procedendo à experimentação em escolas, concebe um novo quadro de referência e novos instrumentos de avaliação e elabora um relatório¹². Neste apresenta a proposta de sete alterações principais: “i) a redução de cinco para três domínios de análise; ii) a aplicação prévia de questionários de satisfação à comunidade; iii) a utilização do valor esperado na análise dos resultados das escolas; iv) a auscultação directa das autarquias; v) a introdução de um novo nível na escala de classificação; vi) a necessidade de produção e aplicação de um plano de melhoria em cada escola avaliada; vii) a variabilidade dos ciclos de avaliação.” (p. 10)

Relativamente à definição do novo ciclo de Avaliação Externa, o grupo menciona alguns aspetos a ter em atenção, dos quais salientamos os seguintes:

- A AEE deve ser pensada na sua relação com a avaliação das aprendizagens dos alunos, do desempenho dos professores e dos outros trabalhadores, da eficácia dos programas ou das medidas de política educativa e do desempenho das organizações que interagem com as escolas.

- A avaliação das escolas deve ser entendida como parte de uma visão integrada e coerente do sistema de ensino, tendo em atenção as suas interações com outras dimensões da política educativa tais como a autonomia e a responsabilização das

¹² http://www.ige.min-edu.pt/upload/Relatorios/AEE2_GT_2011_RELATORIO_FINAL.pdf, acedido em 2 de Abril de 2013

escolas, a estabilização organizacional dos agrupamentos, a continuidade das equipas docentes e a ligação à comunidade.

- A AEE deve dar uma atenção prioritária ao reforço da componente da autoavaliação, com acompanhamento e avaliação externa.

- As escolas e avaliadores devem ter acesso, em tempo útil, a informação detalhada sobre os resultados escolares e a outros dados estatísticos de nível nacional e local. A fiabilidade dos dados deve ser garantida através de um conjunto de procedimentos, designadamente a verificação de erros e omissões e a normalização dos processos de recolha de informações.

- A informação estatística utilizada no processo de avaliação deve caminhar para um maior detalhe e rigor, nomeadamente através da consideração do aluno enquanto unidade estatística, de modo a permitir um melhor conhecimento dos fatores explicativos dos resultados escolares e uma melhor aferição do contributo de cada escola para esses resultados. A informação estatística utilizada deve também adotar uma perspetiva longitudinal na análise do desempenho das escolas.

- A observação direta das práticas na sala de aula é função essencial das instâncias de direção e de coordenação pedagógica da escola por isso importa perceber como a escola organiza, acompanha e avalia as práticas pedagógicas.

- Reforço da participação da comunidade, tanto pelo contributo na conceção e na preparação dos procedimentos, como pelo seu lugar de destinatária principal dos resultados da avaliação.

- É recomendada uma auscultação tão alargada e participada quanto possível aos professores, trabalhadores, alunos e pais e encarregados de educação acerca do desempenho das escolas, introduzindo questionários de satisfação.

- Deve ter-se em consideração os resultados de trabalhos anteriores e a obrigatoriedade de uma reação explícita da escola avaliada, designadamente através de um plano de ação.

- Os ciclos de avaliação externa devem variar de acordo com a evolução dos resultados de cada escola ou agrupamento.

No ano letivo 2011/2012 iniciou-se um novo ciclo avaliativo, na sequência da proposta do modelo apresentada pelo Grupo de Trabalho, cujo quadro de referência “tem por base a identificação de um conjunto de fatores subjacentes a uma educação de qualidade” (IGEC, 2011-2012¹³, p. 8), tendo como fonte os estudos e recomendações sobre as escolas e a sua qualidade da União Europeia, OCDE e UNESCO, os pareceres e recomendações do CNE e as conclusões da IGE sobre o ciclo de avaliação externa de 2006-2011.

São definidos novos objetivos para avaliação externa das escolas, a saber

- “- Promover o progresso das aprendizagens e dos resultados dos alunos, identificando pontos fortes e áreas prioritárias para a melhoria do trabalho das escolas;
- Incrementar a responsabilização a todos os níveis, validando as práticas de autoavaliação das escolas;
- Fomentar a participação na escola da comunidade educativa e da sociedade local, oferecendo um melhor conhecimento público da qualidade do trabalho das escolas;
- Contribuir para a regulação da educação, dotando os responsáveis pelas políticas educativas e pela administração das escolas de informação pertinente.” (IGEC 2011-2012, p. 9)

De entre as alterações nos procedimentos e instrumentos de trabalho destaca-se o quadro de referência que passa a estruturar-se em três domínios: Resultados, Prestação do Serviço e Liderança e Gestão (figura 8).

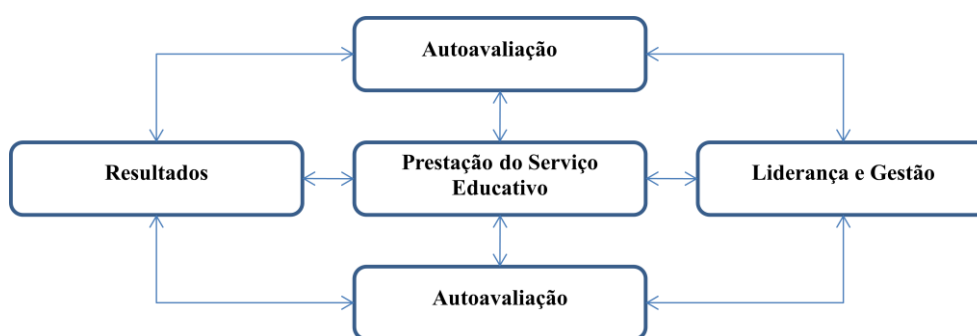


Figura 8 - Esquema conceptual da Avaliação Externa das Escolas (adaptado de IGEC, 2011-2012 p. 10)

Cada um dos domínios é constituído por três campos de análise, sendo cada um explicitado por referentes das matérias a avaliar, como apresentamos no quadro 6:

¹³ http://www.ige.min-edu.pt/upload/Relatorios/AEE_2011-2012_RELATORIO.pdf, acessado em 10 de junho de 2013

Quadro 6 - Quadro de referência no modelo 2011-2012 (adaptado de IGEC, 2011-2012, p. 10-11)

Domínios	Campos de análise	Referentes
Resultados	Resultados académicos	Evolução dos resultados internos contextualizados Evolução dos resultados externos contextualizados Qualidade do sucesso Abandono e desistência
	Resultados sociais	Participação na vida da escola e assunção de responsabilidades Cumprimento das regras e disciplina Formas de solidariedade Impacto da escolaridade no percurso dos alunos
	Reconhecimento da comunidade	Grau de satisfação da comunidade educativa Formas de valorização dos sucessos dos alunos Contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade envolvente
Prestação do serviço	Planeamento e articulação	Gestão articulada do currículo Contextualização do currículo e abertura ao meio Utilização da informação sobre o percurso escolar dos alunos Coerência entre ensino e avaliação Trabalho cooperativo entre docentes
	Práticas de ensino	Adequação das atividades educativas e do ensino às capacidades e aos ritmos de aprendizagem das crianças e dos alunos Adequação dos apoios às crianças e aos alunos com necessidades educativas especiais Exigência e incentivo à melhoria de desempenhos Metodologias ativas e experimentais no ensino e nas aprendizagens Valorização da dimensão artística Rendibilização dos recursos educativos e do tempo dedicado às aprendizagens. Acompanhamento e supervisão da prática letiva
	Monitorização e avaliação das aprendizagens	Diversificação das formas de avaliação Aferição dos critérios e dos instrumentos de avaliação Monitorização interna do desenvolvimento do currículo Eficácia das medidas de apoio educativo Prevenção da desistência e do abandono
Liderança e gestão	Liderança	Visão estratégica e fomento do sentido de pertença e de identificação com a escola Valorização das lideranças intermédias Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras Motivação das pessoas e gestão de conflitos Mobilização dos recursos da comunidade educativa
	Gestão	Crítérios e práticas de organização e afetação dos recursos Crítérios de constituição dos grupos e das turmas, de elaboração de horários e de distribuição de serviço Avaliação do desempenho e gestão das competências dos trabalhadores Promoção do desenvolvimento profissional Eficácia dos circuitos de informação e comunicação interna e externa
	Autoavaliação e melhoria	Coerência entre a autoavaliação e a ação para a melhoria Utilização dos resultados da avaliação externa na elaboração dos planos de melhoria Envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação Continuidade e abrangência da autoavaliação Impacto da autoavaliação no planeamento, na organização e nas práticas profissionais

Ainda referente a alterações na metodologia de trabalho, e para além da alteração do quadro de referência, salientamos as seguintes alterações:

- aplicação prévia de questionários de satisfação à comunidade, com o objetivo de alargar a participação da comunidade educativa no processo de avaliação externa e conhecer o seu nível de satisfação;
- utilização do valor esperado na análise dos resultados das escolas;
- auscultação direta das autarquias;
- introdução do nível Excelente, na escala de classificação, de modo a reconhecer situações excecionais e exemplares nas práticas de escola e com recurso a uma linguagem comum na cultura escolar, de modo a fornecer indicação clara sobre a apreciação elaborada pela equipa de avaliação.
- Obrigatoriedade de produção e aplicação de um plano de melhoria em cada escola avaliada, devendo este conter a ação que a escola desenvolverá nas áreas identificadas na avaliação externa como merecedoras de prioridade no esforço de melhoria

Para finalizarmos este percurso pela avaliação externa (AEE) fazemos referência a algumas características que são apontadas a este modelo de avaliação desde o seu início. Afonso e Costa (2011) reportam cinco características inovadoras que esta possui: a lógica de monitorização e pilotagem centrada na produção de informação relevante e indispensável relativamente à qualidade da escola, a natureza interativa da informação, a integração de um elemento externo à IGE na equipa de avaliação, o domínio por parte dos inspetores, enquanto avaliadores, das diferentes dimensões que constituem a escola, a reflexão conjunta sobre procedimentos e funcionamento da escola levando a um trabalho de cooperação entre os vários atores da instituição e a metodologia aplicada, como é caso da realização de entrevistas em painel, momentos de interpelação e de reflexão em grupo com o objetivo de desenvolver ações de melhoria.

A OCDE (2012, p. 97), aponta algumas características positivas na avaliação das escolas em Portugal e nelas inclui um bom estabelecimento da avaliação externa, o seu modelo caracterizado por uma boa prática, a sua transparência de abordagem, a relação existente entre a avaliação interna e a externa, a promoção da liderança escolar na avaliação de escola e a autoavaliação das inspeções. No entanto, considera que o seu

desenvolvimento se depara com alguns desafios, desafios esses que incluem uma incipiente cultura da avaliação e do aperfeiçoamento, um ênfase insuficiente na aprendizagem e no ensino, um desenvolvimento incipiente da autoavaliação da escola, a necessidade de desenvolver competências nas técnicas de avaliação e o impacto limitado da avaliação da escola.

2.3 – Reflexos da Avaliação Externa na melhoria da qualidade das instituições

“No actual quadro educativo, a promoção da melhoria da qualidade escolar passa certamente por uma avaliação cabal do sistema educativo. A avaliação como prática mediadora dos processos e das finalidades educativas surge com uma importância elevada, sustentando estratégias e equacionando ajustamentos necessários para a melhoria do desempenho das escolas e dos seus elementos constituintes.” (Coelho et al., 2008, p. 65)

O sistema de avaliação institucional tem como um dos seus objetivos “Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e eficácia (...)” (Lei nº 31/2002 de 20 de Dezembro). Será conveniente explicitar o que se entende por melhoria.

Góis e Gonçalves (2005) apresentam uma definição de melhoria, segundo Van Velzen et al. (1985): “um esforço sistemático e continuado dirigido para as condições de ensino e outras condições internas relacionadas, em uma ou mais escolas, com o objetivo último de alcançar os objetivos educacionais mais eficazmente.” (p. 15). Apresentam também a definição de Hopkins (1996) como

“... uma estratégia de mudança educacional que valoriza quer os resultados dos alunos quer a crescente capacidade da escola na gestão dessa mudança. Neste sentido, a melhoria da escola está centrada no aproveitamento dos alunos através da focagem no processo de ensino aprendizagem e nas condições que o suportam; incide nas estratégias para melhorar a capacidade da escola e proporcionar uma educação de qualidade em tempo de mudança.” (p. 15)

Decorrente desta definição, as autoras Góis e Gonçalves (2005) referem que melhoria é:

- “- um veículo de mudança educacional, em si mesma, mas a própria mudança é uma condição para a própria melhoria;
- particularmente apropriada em períodos de iniciativas centralizadas e de sobrecarga de inovação, quando há reformas estruturais para implementar;
- feita, frequentemente, com recurso a apoio externo;

- um processo que enfatiza as estratégias do reforço da capacidade da escola para gerir as mudanças;
- centrada na melhoria do aproveitamento dos alunos
- focada no processo ensino-aprendizagem.” (p. 16)

Stoll e Fink (1996), mencionados por Góis & Gonçalves, consideram ainda que um dos processos de melhoria da escola consiste, também, na sua monitorização e autoavaliação. Alaíz et al. (2003), identificam cinco etapas a considerar num processo de melhoria eficaz: avaliação e diagnóstico das necessidades de melhoria; descrição dos objetivos de melhoria; planificação das necessidades de melhoria; implementação de um programa de melhoria; a avaliação e a reflexão.

Um objectivo chave da avaliação de escolas é identificar as áreas para melhoria, levando à preparação de um plano de melhoria. A avaliação externa de escolas leva à formulação de recomendações para a melhoria, o pessoal da escola é mobilizado para desenvolver esse o plano de melhoria para a escola, devendo haver um seguimento e apoio prestado externamente. No entanto, como é referido no Parecer nº 3/2010 de 9 de Junho de 2010, do CNE, “merece uma particular referência a ideia de que a avaliação das escolas não tem tido a devida sequência e efeitos, em termos de acompanhamento e apoio por parte da administração educativa, tendo em vista assegurar condições para a concretização dos planos de melhoria.” (CNE, 2010, p. 31831)

A escola terá a responsabilidade de definir uma linha de ação, sendo esta complementada pela atuação da administração educativa. Neste sentido o CNE, na Recomendação nº 1/2011, de 7 de janeiro de 2011, sugere que seja “definida a obrigatoriedade de as escolas apresentarem um plano de melhoria na sequência da AAE” (CNE, 2011, p. 994). O plano deverá conter a ação que a escola se compromete a realizar nas áreas identificadas na avaliação externa e em articulação com a autoavaliação, como merecedoras de prioridade no esforço de melhoria (IGE).

Sendo o plano de melhoria, na perspetiva de Hopkins, Ainscow e West, referenciados por Góis & Gonçalves (2005), o que associa as aspirações educativas da escola e as suas prioridades, as autoras (2005) mencionam que se torna necessário identificar essas prioridades e que estas podem, precisamente, ser provenientes das recomendações da avaliação externa.

Segundo Stoll e Wikeley (1998), referidos por Dias (2005), a escola para atingir a melhoria da qualidade “tinha de estar pronta para mudar e manifestar indícios de uma

atitude de apropriação de mudança” (p. 22), possuir uma cultura favorável à inovação, liderança, espírito de equipa, disponibilidade para correr riscos, respeito e apoio mútuos e uma atitude de aprendizagem contínua. Para Bolivar (2003), a forma como a liderança é exercida pode contribuir para a mudança e deve ser facilitadora da mesma, no entanto, dependendo do contexto pode ser negativa ou positiva. Góis e Gonçalves (2005) mencionam que, para a melhoria ser bem sucedida deve ter em conta os recursos, a cultura de escola, respondendo às aspirações de todos os atores educativos e acrescenta “Em culturas organizacionais onde predomina a colegialidade, o trabalho em equipa, onde os valores e a missão da escola resultam de ampla discussão (...) será mais fácil proceder à melhoria” (p. 19)

O CNE no seu Parecer nº 5/2008 de 13 de junho de 2008, menciona “A avaliação das escolas é um instrumento de política educativa que colabora no esforço global de melhoria da educação, entendida esta melhoria como um processo contínuo de elevação das aprendizagens dos alunos e dos resultados escolares.” (CNE, 2008, p. 26153) e relativamente à relação existente entre avaliação e qualidade da educação refere que, na generalidade dos países europeus, não tem sido possível obter uma correlação, no entanto é consensual que “ a avaliação é um processo imprescindível para a promoção da qualidade dos sistemas” (CNE, 2008, p. 26153). No entanto há que considerar que, segundo Dias (2005) a avaliação institucional é um processo demorado e não é uma tarefa fácil, correndo o risco de rejeição e de originar conflitos.

Como se reflete a AEE na melhoria da qualidade das escolas? No Parecer do CNE, nº 3/2010 de 9 de Junho, no ponto 3 encontramos referido que “O impacto da avaliação externa das escolas tem sido, por agora, eminentemente interno, levando à correção de situações problemáticas detetadas.” (CNE, 2010, p. 31831). O mesmo documento, Parecer nº 3/2010 do CNE, salienta contudo que tem sido relevante o desenvolvimento de processos de autoavaliação e que estes têm sido em parte impulsionados pela avaliação externa. Neste sentido, Lafond (1998), refere que a avaliação externa só poderá atingir o seu principal objetivo se for precedida e acompanhada por uma autoavaliação.

O CNE referindo-se à utilização dos resultados da AEE e suas consequências, na Recomendação nº 1/2011 de 7 de janeiro de 2011, menciona:

“Não existe um estudo ou reflexão sistemática sobre os efeitos da AEE e a sua utilidade. Embora se possa considerar elevada a utilidade percebida pelos responsáveis das escolas avaliadas, até à data, não é possível identificar claramente as consequências e efeitos da AEE, quer junto das escolas, quer ao nível das instâncias responsáveis pela formulação e execução de políticas. Aqui e ali vai, portanto, emergindo a ideia de que, relativamente a alguns aspectos, esta é pouco consequente: a conquista da autonomia só se verificou pontualmente e de forma pouco satisfatória; muitas escolas reclamam um maior acompanhamento por parte das estruturas da administração educativa central ou regional, no sentido de, atendendo aos resultados da avaliação, providenciarem programas de apoio às escolas e resolução das deficiências detectadas. Menos claros são os contornos e intensidade da utilidade percebida (e efectiva) do processo junto das escolas, aos diferentes níveis, apesar de uma clara maioria das escolas avaliadas considerar que a AEE constitui um estímulo à melhoria das escolas e potencia a autoavaliação.” (CNE, 2011, p. 993)

Veloso et al. (2011), constataram, igualmente, que um dos efeitos da AEE surge na autoavaliação das escolas, em entrevistas realizadas a diretores e presidentes dos conselhos gerais de 20 escolas: “este processo impulsionou a criação de sistemas de auto-avaliação (ou avaliação interna) na escola, (...) muitas organizações criaram equipas de auto-avaliação ou observatórios da qualidade, funcionando o modelo de avaliação externa como referência” (p. 83), dominando nos mesmos a “percepção de que a avaliação externa teve impactos positivos na sua organização” (p. 83)

Reportando-nos a alguns estudos académicos já realizados na área (e.g., Veloso, Abrantes & Craveiro, 2010; Lopes, 2010; Pinho, 2011; Melo, 2011) podemos constatar que a avaliação externa tem contribuído para a melhoria da qualidade das instituições. Tem havido um esforço desenvolvido por vários atores no sentido de suprimir as fragilidades apontadas pela avaliação externa. O desenvolvimento organizacional, nomeadamente a elaboração de documentos orientadores, o trabalho colaborativo o desenvolvimento de processos de autoavaliação e o desenvolvimento de planos de melhoria, são dimensões apresentadas como resultado da avaliação externa de escolas.

Abrantes (2010) atribui à avaliação, como processo consistente e socialmente apropriado, a produção de dados, conhecimentos e perspectivas com capacidades de interpelação de vários atores.

PARTE 2 – ESTUDO EMPÍRICO

Capítulo 3 - Metodologia

O método de investigação é constituído por um conjunto de meios concertados que melhor se adequam ao objetivo da investigação. Na fase de planeamento de uma investigação, é fundamental estabelecer os instrumentos mais adequados a serem utilizados para a recolha dos dados, consoante o problema de investigação e a metodologia a ser desenvolvida.

3.1 - Problemática

A qualidade tem constituído um fator fundamental para o funcionamento e desenvolvimento das organizações, e nas organizações escolares essa preocupação também se tem mostrado latente. Segundo Dias e Melão (2009) a melhoria da qualidade pressupõe a avaliação dos sistemas educativos e com esse intuito a Lei de Bases do Sistema Educativo, lei nº 46/86, de 14 de outubro, defende a avaliação do sistema educativo. A lei nº 31/2002, de 20 de dezembro, veio instituir o sistema de avaliação dos ensinos básico e secundário, tendo como um dos seus objetivos a promoção da melhoria de qualidade do sistema educativo. Este sistema de avaliação centra-se na autoavaliação, a realizar em cada escola ou agrupamento e na avaliação externa dos estabelecimentos de educação e ensino.

Em 2006 foi lançado o Programa de Avaliação Externa das Escolas da responsabilidade da Inspeção-Geral de Educação (IGE), sendo uma das funções da avaliação contribuir para o desenvolvimento e melhoria do funcionamento das escolas, produzindo informação sobre as mesmas e despoletar ações que conduzam à sua melhoria de qualidade. Acredita-se que a avaliação produz consequências, existindo, no entanto, dificuldade na mensuração dos seus efeitos e até mesmo na definição do seu impacto.

3.2 - Pergunta de partida e objetivos da investigação

De modo a compreender a ligação entre a avaliação externa e a melhoria da qualidade das escolas, elegemos como ponto de partida a seguinte questão:

Em que medida a avaliação externa realizada pela IGE contribui para promover a melhoria da qualidade na organização escolar?

Para dar resposta a esta questão, e procurando a relação entre os resultados obtidos na avaliação externa da IGE a um agrupamento de escolas, e as mudanças ocasionadas nos cinco domínios de análise do quadro de referência utilizado, definimos três objectivos para a investigação:

- 1- Analisar os pontos fracos identificados no relatório da IGE;
- 2- Identificar as ações de melhoria promovidas pela escola;
- 3- Identificar o contributo dessas ações de melhoria na qualidade da escola;

3.3- Opções metodológicas

A presente investigação constitui um estudo de caso que consiste na exploração de um fenómeno, limitado no tempo e na ação, em que o investigador recolhe informação detalhada (Sousa e Baptista, 2011). Segundo Stake (2012, p. 11), “é o estudo da particularidade e complexidade de um único caso, conseguindo compreender a sua atividade no âmbito de circunstâncias importantes.”.

Optámos por uma metodologia qualitativa, que segundo Bogdan e Biklen (1994) possui, em maior ou menor grau, cinco características: a fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal; é descritiva; o investigador interessa-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos; o investigador tende a analisar os seus dados de forma indutiva e o significado é de importância vital. As técnicas mais utilizadas nesta metodologia são a observação, a entrevista e a análise documental.

Fizemos uma investigação interpretativa, centrada no significado que os indivíduos dão aos fenómenos porque nos interessava compreender determinada situação a partir dos pontos de vista de elementos da comunidade educativa. Stake (2012, p. 24) afirma: “A interpretação é uma parte essencial de toda a investigação.” e nesse sentido uma das funções de um investigador qualitativo é a de sustentar um interpretação vigorosa durante a recolha de dados.

3.4 – Seleção do caso

Stake (2012), afirma que num estudo de caso o fundamental é compreender esse caso específico, por isso o primeiro critério de seleção será o maximizar o que podemos aprender, que casos terão maior probabilidade de levar a entendimentos, a asserções. Outro critério para escolha é o tempo e a acessibilidade, “Se pudermos, precisamos de escolher casos de fácil acesso e que acolham a nossa investigação” (Stake, 2012, p. 20).

Para a seleção da escola que constitui o nosso caso de estudo tomaram-se em consideração os seguintes critérios:

- Ter sido avaliada através do Programa de AEE da IGE há, pelo menos, dois anos, de forma a ter sido possível tomar conhecimento do relatório de avaliação e ser possível, temporalmente, a implementação de medidas de melhoria;

- Ter obtido classificações de Insuficiente ou Suficiente em alguns domínios de avaliação, independentemente de quais tenham sido, obrigando à elaboração de um plano de melhoria;

Optámos pela escola/agrupamento em que a investigadora exerce as suas funções, não só pelo fácil acesso, conhecimento e receptividade por parte da direção mas porque se trata de um agrupamento que se enquadrava nos critérios definidos para a seleção do caso de estudo. Também queremos contribuir com este estudo para o conhecimento da nossa escola. O estudo foi realizado num Agrupamento de Escolas do concelho do Barreiro (a que chamaremos no seguimento deste estudo apenas Agrupamento), submetido a avaliação externa no ano letivo 2009/2010 (Março de 2010). Já decorreram mais de dois anos de funcionamento após conhecimento do relatório avaliativo da IGE, com a atribuição das seguintes classificações: Resultados – Suficiente; Prestação do Serviço Educativo – Suficiente; Organização e Gestão Escolar – Bom; Liderança - Suficiente; Capacidade de Autorregulação e Melhoria – Insuficiente. No relatório foram apresentados os pontos fracos nos quais a escola deveria fazer incidir os seus esforços de melhoria.

3.5- Recolha de dados

Como refere Stake (2012, p. 65):

“Não existe um momento exato para começar a recolha dos dados. Ela tem início antes do compromisso de realizar o estudo: contextualização, familiarização como outros casos, primeiras impressões. Uma parte considerável dos dados é impressionista, recolhida informalmente à medida que o investigador se vai familiarizando com o caso.”

A investigação e respetiva recolha de dados, decorreu ao longo do ano letivo 2012/2013.

3.5.1 – Acesso e autorizações

No final do ano letivo de 2011/2012 apresentámos ao diretor da altura, as intenções de realizar o estudo neste Agrupamento e o que pretendíamos. Como o diretor entrou em situação de aposentação e a subdiretora assumiu a direção foi-lhe apresentada a proposta de investigação e solicitada verbalmente a sua colaboração. Em janeiro foi pedida autorização por escrito (Anexo I) e concedida (Anexo II).

Tratando-se de um estudo realizado em meio escolar onde seriam realizados inquéritos procedemos, igualmente, a um pedido de autorização para a sua aplicação à Direção-Geral de Educação. Formalizado o processo de participação nas entrevistas, de todos os elementos (Anexo III), e no caso do aluno, efetuando-se um pedido de autorização ao respetivo encarregado de educação (Anexo IV), procedeu-se ao registo informático do pedido para aplicação de inquéritos/realização de estudos de investigação em meio escolar – Inquéritos em meio escolar. A autorização foi recebida a 18 de Março via correio eletrónico (Anexo V).

3.5.2 – Técnicas de recolha de dados

Segundo Sousa e Baptista (2011) as técnicas de recolha de dados são um conjunto de processos operativos que permitem a recolha dos dados empíricos que constituem uma parte fundamental do processo de investigação. Para Quivy (2005) a recolha de dados consiste em recolher ou reunir as informações junto das pessoas ou das unidades de observação.

A recolha dos dados deve ir ao encontro dos objetivos e do dispositivo metodológico da investigação. Sousa e Baptista (2011), referem que os três grandes grupos de técnicas de recolha de dados em investigações qualitativas são a entrevista, a observação e a análise documental. Assim, atendendo aos objetivos do nosso estudo, selecionámos como técnicas de recolha de dados a análise documental e a entrevista.

Análise documental:

A análise documental é utilizada, quer para complementar informações obtidas por outras técnicas, quer para a descoberta de novos aspetos sobre um tema ou problema (Sousa e Baptista, 2011). Como menciona Stake (2012) os documentos servem como substitutos de registos de atividade que o investigador não poderia observar diretamente.

O ponto de partida do nosso estudo foi a análise do relatório da AEE realizada pela IGE (Anexo VI), de modo a identificar os problemas do Agrupamento detetados pela mesma. Procedemos à consulta dos documentos de orientação estratégica da escola: Projeto Educativo, Projeto Curricular, Plano Anual de Atividades e Regulamento Interno. Analisámos algumas atas de reuniões do Conselho Geral, de relatórios e do plano de ação do mesmo órgão de gestão, de modo a clarificar alguns pontos menos claros que foram surgindo. Como refere Yin (2009) “o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar evidências oriundas de outras fontes (...) os documentos podem fornecer outros detalhes específicos para corroborar as informações obtidas através de outras fontes.” (p. 112-114)

Os documentos analisados encontram-se disponíveis na página eletrónica do Agrupamento, à exceção do plano de ação e atas do conselho Geral e de relatórios, que foram facultados pelos órgãos de gestão.

Entrevistas:

Como referem Bogdan e Biklen (1994) em investigação qualitativa as entrevistas podem ser utilizadas de duas formas: ou constituindo a estratégia dominante para a recolha de dados ou fazendo parte de um conjunto de técnicas com a observação participante, análise de documentos e outras técnicas. Em qualquer das situações as entrevistas são utilizadas para recolher dados descritivos, na linguagem dos próprios

sujeitos, permitindo desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam as situações em estudo.

Começámos pela seleção dos entrevistados, e decidimos entrevistar:

- Diretora (liderança de topo);
- Presidente do Conselho Geral (a qual não se pode realizar pois este apresentou a sua demissão e a própria investigadora foi eleita para o cargo, tendo esta entrevista sido substituída por mais um coordenador de departamento);
- Dois coordenadores de departamento;
- Coordenador de diretores de turma;
- Coordenador de escola do 1º ciclo;
- Coordenador dos assistentes operacionais;
- Aluno do 9º ano;
- Presidente da Associação de Pais.

As entrevistas foram semi-estruturadas. O guião foi elaborado em função da posição de cada entrevistado dentro do Agrupamento e com objetivos específicos (Anexo VII). O objetivo geral foi o de recolher informação sobre a perceção dos entrevistados face ao impacto da avaliação externa na escola. As entrevistas, foram feitas de modo a interpretar e compreender as perceções de diferentes atores da instituição, por terem participado directamente, no processo de avaliação externa do Agrupamento, promovido pela IGE em 2009/2010 e ainda por integrarem órgãos que interferem na mudança e melhoria da escola. Apenas um dos entrevistados (uma coordenadora de departamento), não participou na AEE. Foi selecionado por ter estado um período de tempo ausente do Agrupamento e por isso tivemos interesse em conhecer a sua perceção do *antes* e *depois* da AEE. Foi efetuado o pré-teste não tendo os guiões sofrido alterações.

Contactámos os entrevistados de modo a auscultar a sua disponibilidade e marcação das respetivas entrevistas. De referir, que todos os atores contactados se disponibilizaram a participar no estudo. Apenas algumas datas marcadas inicialmente para realização das

entrevistas foram alteradas por motivos imprevistos. As entrevistas decorreram de 2 a 12 de abril na escola sede do Agrupamento, na sala de reuniões. Foram áudio-gravadas, num clima de descontração em que os entrevistados expuseram abertamente os seus pontos de vista. A sua duração variou entre os 10 minutos e os 45 minutos.

Tomámos por opção codificar cada um dos entrevistados, como se apresenta na tabela:

Quadro 7 - Codificação dos entrevistados

Entrevistados	Código
Diretora	D
Coordenadora dos Diretores de Turma	CDT
Coordenadora do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais	CD1
Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais	CD2
Coordenadora de Escola Jardim de Infância/1º Ciclo	CE
Coordenadora de Assistentes Operacionais	CAO
Presidente da Associação de Pais	PAP
Aluna do 9º ano	A9

Terminadas as entrevistas e efetuada a sua transcrição integral, foi solicitado aos entrevistados que procedessem à sua leitura, de modo a estas serem validadas. Nenhum dos entrevistados propôs reformulações das mesmas.

3.6- Análise de dados

A análise de dados é o processo de análise de entrevistas, de notas de campo e de outros materiais que foram sendo acumulados, com o objetivo de aumentar a compreensão desses materiais e apresentar aos outros aquilo que se encontrou (Bogdan e Biklen, 1994). Recorremos à análise de conteúdo das entrevistas, das atas e outros documentos do Conselho Geral. De acordo com Bogdan e Biklen (1994, p. 221), “um passo crucial na análise de dados diz respeito ao desenvolvimento de uma lista de categorias de codificação depois de ter recolhido os dados e de se encontrar preparado para os organizar.” Elaborámos listas de categorias e de subcategorias de codificação, criando uma grelha de análise (Quadro 8), tendo em conta os objetivos da investigação.

Quadro 8 - Grelha de análise de conteúdo das entrevistas

Tema	Categorias	Subcategorias
A Enquadramento dos entrevistados	1- Diretora e Coordenadores	1.1- Nº de anos no Agrupamento
		1.2- Nº de anos no cargo
		1.3- Experiência noutros cargos
		1.4- Formação específica
	2- Coordenadora dos Assistentes Operacionais	2.1- Nº de anos no Agrupamento
		2.2- Funções que desempenha
		2.3- Formação específica
	3- Presidente da Associação de Pais	3.1- Nº de anos na Associação
		3.2- Nº de anos na presidência
		3.3- Outras funções
	4- Aluno	4.1- Nº de anos no Agrupamento
		4.2- Ano de escolaridade
4.3- Cargo		
B Perceção em relação à AEE	5- Objetivos	/
	6- Participação	
C O relatório de escola elaborado pela IGE	7- Opinião sobre o relatório de avaliação da escola	/
	8- Impacto geral no Agrupamento	
	9- Conhecimento da divulgação	
	10- A análise do relatório de avaliação da escola	
D Impacto da AEE no Agrupamento e mudanças eventualmente provocadas no âmbito da melhoria da qualidade	11- Ações desencadeadas	11.1- Planos de melhoria
		11.2- Papel na adoção/execução de planos de melhoria
		11.3- Atuações
	12- Mudanças ocasionadas e melhoria na qualidade do Agrupamento	12.1- Resultados
		12.2- Prestação do serviço educativo
		12.3- Organização e gestão escolar
		12.4- Liderança
		12.5- Capacidade de autoavaliação e melhoria da escola

Para a análise de atas do Conselho Geral e outros documentos consultados utilizámos apenas as categorias C e D dessa grelha de análise (Quadro 9).

Quadro 9 - Grelha de análise de conteúdo das atas do Conselho Geral e de outros documentos

Tema	Categorias	Subcategorias
C O relatório de escola elaborado pela IGEC	7- Opinião sobre o relatório de avaliação da escola	/
	8- Impacto geral no Agrupamento	
	9- Como foi divulgado	
	10- Análise do relatório de avaliação da escola	
D Impacto da AEE no Agrupamento e mudanças eventualmente provocadas no âmbito da melhoria da qualidade	11- Ações desencadeadas	11.1- Planos de melhoria
		11.2- Papel na adoção/execução de planos de melhoria
		11.3- Atuações
	12- Mudanças ocasionadas e melhoria na qualidade do Agrupamento	12.1- Resultados
		12.2- Prestação do serviço educativo
		12.3- Organização e gestão escolar
		12.4- Liderança
		12.5- Capacidade de autoavaliação e melhoria da escola

Capítulo 4 – O Agrupamento de Escolas – Repercussões da avaliação externa da IGE

Neste capítulo, procedemos à caracterização do Agrupamento onde foi realizado o estudo e fazemos a apresentação e interpretação dos dados empíricos nele recolhidos.

4.1- Contexto interno do Agrupamento

4.1.1- A constituição

O Agrupamento de Escolas foi oficialmente constituído em 22 de julho de 2003, sendo constituído pela escola básica do 2º e 3º ciclos, quatro estabelecimentos de 1º ciclo e dois Jardins de Infância. A sede está na escola do 2º e 3º ciclo do Ensino Básico, que no ano letivo de 2007/2008, passou também a integrar o 1º ciclo do Ensino Básico.

Atualmente é constituído por quatro unidades educativas, cuja oferta educativa abarca a educação pré-escolar e os três ciclos de escolaridade do ensino básico (do 1º ao 9º ano):

- Escola sede com 1º, 2º e 3º ciclo;
- Escola EB/JI com pré-escolar e 1º ciclo (Escola B);
- Escola EB/JI com pré-escolar e 1º ciclo (Escola C);
- Escola EB1 com 1º ciclo (Escola D).

4.1.2- O meio envolvente

As quatro unidades educativas que constituem atualmente o Agrupamento, estão presentes em três das oito freguesias que administrativamente constituem o concelho, com uma área de 31,8 km², ao qual pertencem.

O concelho é predominantemente urbano e a sua história e base económica estão ligados ao desenvolvimento da cidade de Lisboa, tendo desempenhado sempre um papel de interface para a capital. A sua história está conotada com o desenvolvimento industrial.

Trata-se de um dos municípios mais povoados da margem sul do Tejo, registando das mais elevadas densidades populacionais da Península de Setúbal e do próprio país.

Segundo o *Censos 2011* (http://www.ine.pt/scripts/flex_definitivos/Main.html) a população residente é de 78 764, tendo sofrido um decréscimo de 0,3 % na última década. É um dos municípios da região com maior taxa de idosos (21,6 %) e de elevado nível de envelhecimento. A taxa de analfabetismo é de 3,57 % (Censos 2011) e a percentagem de licenciados é uma das mais baixas da região. A oferta de ensino em estabelecimentos públicos abarca todos os níveis de escolaridade. O pré-escolar está presente na quase totalidade das freguesias e o 1º ciclo é assegurado na totalidade. Possui cinco escolas dos 2º e 3º ciclos, cinco escolas do ensino secundário, sendo também o 3º ciclo lecionado nestas mesmas escolas.

4.1.3- Caracterização dos estabelecimentos de ensino do Agrupamento

Escola sede

A escola sede nasceu em 1983/84 como anexo de uma escola preparatória, tendo adquirido total autonomia em 1985/ 86. Em 1989//90 integra o 3º ciclo do ensino básico e em 1995/96 é objeto de ampliação tendo entrado em funcionamento mais dois blocos para além dos quatro iniciais, o que ocasionou um aumento significativo de alunos tornando-se na escola com maior população escolar do concelho, mas tem-se vindo a verificar um decréscimo de alunos ao longo dos últimos anos.

Geograficamente está enquadrada por duas escolas secundárias e pelo parque da cidade. O seu espaço é amplo, necessitando, porém de algumas readaptações assim como de algumas obras de conservação e embelezamento. As obras realizadas de maior relevância foram a construção de um pavilhão desportivo e a remodelação da biblioteca.

Atualmente é constituída por cinco blocos com salas de aulas, um pavilhão desportivo e um bloco central no qual funcionam os serviços administrativos, a sala de professores, a sala de diretores de turma, a sala de trabalho para professores, o bar, o refeitório, papelaria, reprografia, a sala polivalente e um auditório. Num dos blocos funciona a biblioteca, a sala de estudo e duas salas onde estão improvisados os laboratórios de Físico-Química e Ciências Naturais. Os blocos estão ligados entre si por galerias cobertas num espaço livre bastante amplo. As condições neste momento são precárias estando a necessitar de obras de conservação.

Escola B

Situada à beira rio é constituída por dois edifícios. Num deles funcionam salas de aula, um espaço de informática e a biblioteca, noutro edifício funcionam salas de aula, refeitório, cozinha e sala polivalente.

Escola C

Situa-se relativamente perto da escola sede, numa área urbana renovada com edifícios novos e de forte densidade populacional. A população, da freguesia em que se insere a escola, tem origem bastante heterogénea (gentes do Norte, do Sul, do Alentejo e dos PALOP's). É constituída por dois edifícios: num deles funcionam salas de aula e a biblioteca escolar e no outro funcionam salas de aula, refeitório, cozinha, sala de professores e sala polivalente.

Escola D

É uma escola de construção de plano centenário, situada numa freguesia considerada rural. Compõe-se de salas de aula (três), biblioteca escolar e refeitório.

4.1.4- Administração e gestão do Agrupamento

A composição dos órgãos de direcção, de gestão pedagógica e de articulação curricular foi objecto, no ano letivo 2009/2010, de profundas alterações introduzidas pelo Decreto-Lei 75/2008.

Conselho Geral: Já após a avaliação externa do Agrupamento este órgão sofreu alterações na sua composição decorrente da alteração legal. No ano letivo 2011/2012 o presidente em vigor apresentou a sua demissão, tendo sido eleito um novo membro como presidente e no presente ano letivo de 2012/2013, em dezembro, deu-se nova alteração na presidência, no corpo docente e encarregados de educação.

Direção: Também aqui ocorreram algumas alterações após a avaliação externa da IGE. Nos finais do ano letivo 2011/2012, o diretor em vigor aposentou-se, tendo a subdirectora assumido o cargo no ano letivo (2012/2013). O Agrupamento entrou em agregação com uma das escolas secundárias circundantes, tendo sido nomeada a

Comissão Administrativa Provisória, constituída por três docentes pertencentes à anterior direção do Agrupamento.

Conselho Pedagógico: Já após a avaliação externa do Agrupamento, este órgão também sofreu alterações no que diz respeito a alguns coordenadores de departamento.

Segundo o Projeto Educativo do Agrupamento (disponível na página eletrónica do Agrupamento, www.telha.net consultada em 21 de abril de 2013), os órgãos de gestão e administração do Agrupamento orientam-se segundo os seguintes princípios gerais:

- “a) Democraticidade e participação de todos os intervenientes no processo educativo, de modo adequado às características específicas dos vários níveis de educação e de ensino;
- b) Primado de critérios de natureza pedagógica e científica sobre critérios de natureza administrativa;
- c) Representatividade dos órgãos de administração e gestão da escola, garantida pela eleição democrática de representantes da comunidade educativa;
- d) Responsabilização do Estado e dos diversos intervenientes do processo educativa;
- e) Eficácia e eficiência da gestão escolar, garantindo a existência de mecanismos de comunicação e informação;
- f) Transparência dos atos de administração e gestão.” (p. 15)

Organograma do Agrupamento

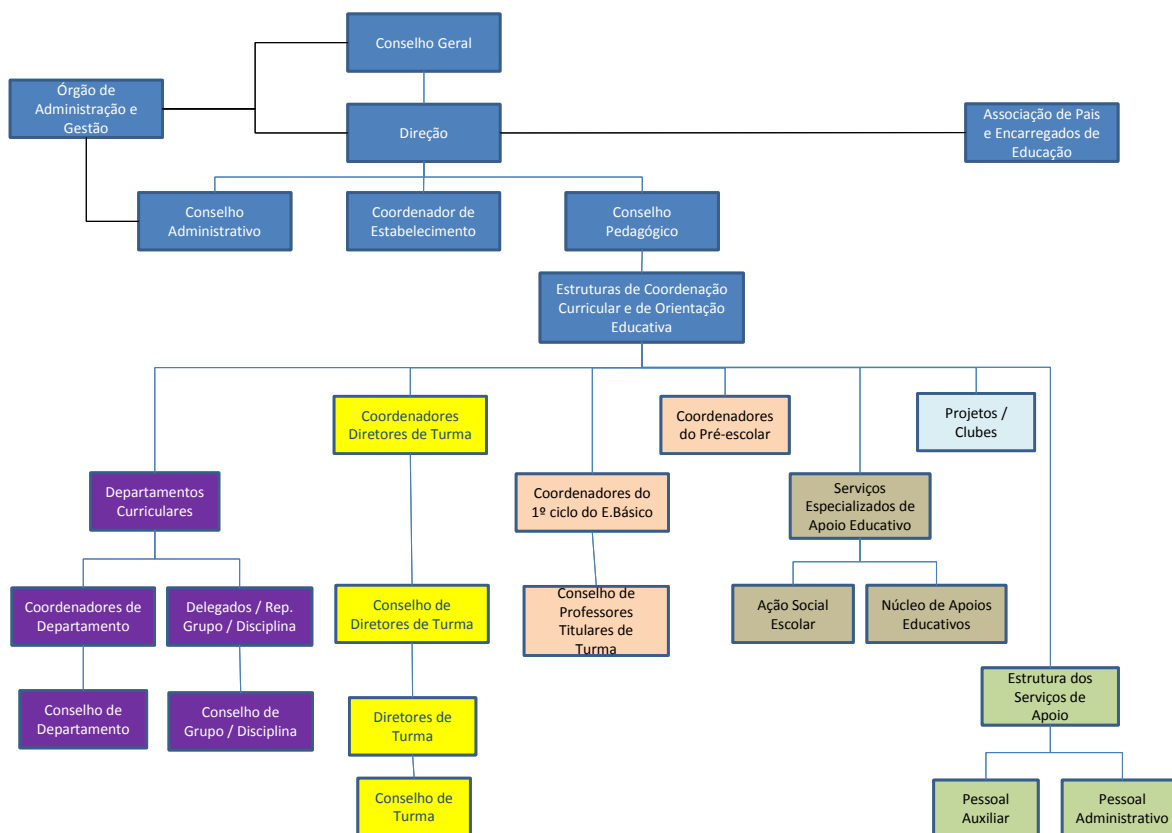


Figura 9 - Organograma do Agrupamento (fornecido pela direção)

Documentos orientadores ¹⁴

Projeto Educativo (PE): O Projeto Educativo do Agrupamento, em vigor desde fevereiro de 2008, apresenta-se sob a designação “Cidadania, Qualidade e Inovação Pedagógica e Organizacional” e assume como síntese da sua visão *estratégica* “*Ser reconhecido como um Agrupamento escolar de excelência pela sua atuação eficaz na prestação do serviço público de educação e ensino, assim como pela sua capacidade de promover e vivenciar os valores da cidadania e da inclusão escolar e social, aliados à sua abertura para a introdução e dinamização da inovação pedagógica e organizacional.*”

Elege como prioridades socioeducativas três eixos de intervenção (Projeto Educativo, p. 19 a 21 do Anexo I), a saber:

“(i) Educação e Cidadania;

¹⁴ Os documentos orientadores encontram-se disponíveis na página eletrónica do Agrupamento, www.telha.net

(ii) Qualidade e Inovação Pedagógica e Organizacional;

(iii) Autoavaliação Institucional.”

Elaborado para vigorar no triénio 2008/2011, não foi objeto de qualquer alteração nesse período. Em 2012/2013 formou-se uma equipa constituída por docentes para a sua reformulação, mas com a entrada em agregação esta foi adiada

Plano Anual de Atividades (PAA): O Plano Anual de Atividades tem como linha orientadora o Projeto Educativo de Agrupamento e visa contribuir para a concretização dos princípios aí definidos. Surge na sequência das propostas apresentadas pelas diferentes estruturas e setores da comunidade educativa e de projetos já em realização.

Tem como preocupação central a melhoria da qualidade do ensino e das aprendizagens nas escolas, assumindo como dimensões estruturantes a Cidadania, Qualidade e Inovação Pedagógica e Organizacional conforme orientação estabelecida no Projeto Educativo de Agrupamento. Assenta na conceção de que deve ser um instrumento de trabalho e de orientação, abrangendo, de uma forma que se pretende coerente, a generalidade das vertentes de intervenção nas escolas.

Regulamento Interno (RI): Tendo por referência as linhas orientadoras do Projeto Educativo do Agrupamento este consigna as matérias legislativas mais relevantes produzidas pela administração educativa para o normal e regular funcionamento dos estabelecimentos de educação e de ensino do Agrupamento e explicita os aspectos organizacionais e funcionais específicos do Agrupamento. Procura-se, assim, regular e uniformizar, através de normas comuns, a acção dos atores e dos seus órgãos escolares e simultaneamente clarificar normativamente o comportamento institucional específico do Agrupamento aos níveis organizacional e funcional. Vigorou no triénio 2009/2012 com poucas iniciativas de revisão, incidindo apenas na atualização da redação.

Projeto Curricular do Agrupamento (PCA): Este projeto concretiza as orientações curriculares de âmbito nacional, através de propostas de intervenção pedagógico – didáticas adequadas ao contexto da escola e dos seus alunos. Assenta no Projeto Educativo do Agrupamento que define as grandes finalidades educativas, em torno das quais, os diferentes atores devem actuar de forma consensual. Assim, a estrutura do Projeto Curricular de Agrupamento obedece à definição desses objetivos que

constituem as linhas de orientação curricular do Pré-Escolar, 1º, 2º e 3º ciclo do ensino básico.

Partindo do tema “*Cidadania, Qualidade e Inovação Pedagógica e Organizacional*”, o Projeto Educativo do Agrupamento, formula os seguintes objectivos estratégicos:

- a) Melhorar o ensino e a aprendizagem;
- b) Promover o contexto Escola Global;
- c) Diversificar os percursos de aprendizagem;
- d) Intensificar o apoio às crianças e aos jovens com necessidades educativas especiais;
- e) Envolver a comunidade;
- f) Humanizar o parque escolar;
- g) Consolidar e reforçar parcerias;
- h) Melhorar os sistemas de informação
- i) Melhorar as competências técnicas e comportamentais;
- j) Fomentar o trabalho de equipa. (Projeto Curricular do Agrupamento, p. 5)

O Projeto Curricular do Agrupamento reporta-se ao ano letivo 2010/2011 e 2011/2012.

De referir que estes documentos (PE, PCA e RI), no início do ano letivo 2012/2013, e por vontade expressa pela diretora, começaram a ser alvo de reformulação efetuada por equipas de docentes, mas este trabalho foi adiado pela entrada em agregação com a escola secundária. Segundo a diretora (entrevista D) “o reajuste seria para fazermos este ano. Acabámos por não fazer porque em princípio vamos entrar em agregação e então tudo o que havia a reformular ficou em *standby*.”.

A formação da agregação de escolas durante o ano letivo 2012/2013, obrigou a esforços redobrados por parte dos seus órgãos de gestão e administração, particularmente da diretora/presidente da CAP, situados mais na ação imediata do que na gestão estratégica, no intuito de assegurar o regular funcionamento das estruturas de gestão e administração e assim garantir o normal funcionamento do Agrupamento agora agregado.

4.1.5- População escolar e recursos humanos

População escolar

Os alunos do Agrupamento têm idades compreendidas entre os 3 os 17 anos, sendo a grande maioria oriunda de três freguesias do concelho. A maioria dos alunos vive próximo das respetivas escolas, deslocando-se a pé. Os restantes utilizam o autocarro como meio de transporte ou o carro dos pais.

No presente ano letivo (2012/2013), os alunos do Agrupamento encontram-se distribuídos pelos vários níveis de ensino como se apresenta nos quadros seguintes:

Quadro 10 - Distribuição dos alunos do Agrupamento no pré-escolar e por escola

Escola	Nº de turmas	Nº de alunos	Apoio à família Nº de alunos
Escola B	1	25	14
Escola C	7	173	170

Fonte: dados fornecidos pela direção

Quadro 11 - Distribuição dos alunos do Agrupamento no 1º ciclo e por escolas

Escola	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	AEC'S
Escola B	45	45	26	27	143
Escola C	51	52	50	54	207
Escola D	10	13	19	20	62
Escola sede	25	28	28	24	105

Fonte: dados fornecidos pela direção

Quadro 12 - Distribuição dos alunos do Agrupamento no 2º e 3º ciclo

Escola	5º Ano	6º Ano	7º Ano	8º Ano	9º Ano	SASE
Escola sede	150	164	120	118	134	281

Fonte: dados fornecidos pela direção

Quadro 13 - Distribuição dos alunos com necessidades educativas especiais por ano e escolas

Escola	Pré-escolar	1º ciclo	2º/3º ciclo
Escola B	1	7	
Escola C	2	16	
Escola D		3	
Escola sede		2	15/23

Fonte: dados fornecidos pela direção

Corpo docente e não docente

O pessoal docente é, na sua maioria, constituído por docentes de nomeação definitiva do quadro de escola, pelo que se pode considerar que o Agrupamento tem um quadro de docentes estável. Em termos quantitativos e no presente ano letivo 2012/2013, os docentes encontram-se distribuídos como se apresenta no quadro seguinte:

Quadro 14 - Distribuição de pessoal docente por escola

Escola	Pré-escolar	1º ciclo	2º/3º ciclo
Escola B	1	6	
Escola C	7	9	
Escola D		3	
Escola sede		4	60

Fonte: dados fornecidos pela direção

Os critérios para a distribuição do serviço docente são anualmente estabelecidos pelos órgãos competentes. No que se refere aos níveis de assiduidade dos docentes, não se registam situações anómalas. As ausências docentes são colmatadas por um sistema formal de permutas entre docentes da mesma turma e/ou do mesmo grupo disciplinar.

O pessoal não docente é insuficiente face às necessidades do Agrupamento obrigando a grande número de contratações, conforme informação facultada pela direção.

Quadro 15 - Distribuição de pessoal não docente por escola

Escola	Assistentes Operacionais	RUMO	Administrativos
Escola B	2	5	
Escola C	3	6	
Escola D	1	1	
Escola sede	22	1	7

Fonte: dados fornecidos pela direção

4.1.6- A oferta educativa

Nos jardins de infância existe a oferta de apoio à família e nas escolas do 1º ciclo as atividades de enriquecimento curricular.

Na escola sede e para alunos do 2º e 3º ciclo são oferecidas várias atividades extracurriculares: Clube de Línguas, Projeto Viver a Ciência, Clube de Reciclagem, Clube de Origamimania, Atelier de Expressão Dramática e Desporto Escolar. O Projeto Viver a Ciência foi criado no ano letivo 2011/2012 com o objetivo de desenvolver o

trabalho experimental e a ciência em geral, promovendo a qualidade das aprendizagens, a melhoria dos resultados dos alunos e proporcionando uma articulação entre os vários níveis de ensino das ciências no Agrupamento.

No ano letivo 2011/2012 foi criado o Gabinete de Ocupação e Orientação Disciplinar (GOOD) tendo em conta que “A actuação rápida perante casos de comportamentos inadequados constitui-se como uma das formas de reduzir a incidência dos mesmos. A intervenção a nível da disciplina visa a adopção de comportamentos pautados pela responsabilidade, cumprimento de regras e respeito por si e pelo outro, dentro e fora da sala de aula, esperando-se assim contribuir significativamente para a melhoria dos resultados escolares dos alunos, da qualidade das suas aprendizagens e da criação de um ambiente propício ao seu desenvolvimento pleno.” (Projeto do GOOD). Como mencionado no Relatório de Apresentação do Agrupamento, o comportamento dos alunos constitui um dos problemas do agrupamento:

“O civismo e a disciplina, a responsabilidade e o rigor, escasseiam numa franja bastante significativa dos alunos, sendo com elevada apreensão que o Agrupamento constata a manifestação crescente e cada vez mais precoce de comportamentos disruptivos nos espaços escolares, particularmente nas salas de aula, de desrespeito e ofensa quer a adultos quer aos seus pares.” (Avaliação Externa Relatório de Apresentação do Agrupamento¹⁵, 2010, p. 9)

Foi criada no ano letivo de 2010/2011 uma Unidade de Ensino Estruturado de modo a dar resposta a alunos com perturbações do espectro autista (PEA), com base no Ensino Estruturado, que se traduz na estruturação externa do espaço, tempo, materiais e atividades. A Unidade procura tornar o ambiente em que o aluno se insere o mais previsível e acessível, ajudando-o a encontrar maior disponibilidade para a comunicação, interação e aprendizagens.

No âmbito das atividades extracurriculares, o Agrupamento participou, no ano em estudo no Projeto Educação para a Saúde (PES) a nível do concelho e participou no Plano da Matemática (PAM) até ao ano letivo passado (2011/2012).

Relativamente a apoio a crianças e jovens com necessidades educativas especiais, o Agrupamento tem por referência a ideia que importa repensar e reorganizar a escola numa perspectiva inclusiva tendo o desafio de ser capaz de experimentar e adotar diferentes opções organizativas, a uma reestruturação de políticas, atitudes e práticas, a

¹⁵ Fornecido pela direção

fim de responder às necessidades educativas das crianças e jovens e de assegurar a Educação Inclusiva como um direito de todos.

4.1.7- Ligação à comunidade

Os parceiros da comunidade educativa são diversificados (poder local, saúde, acção social, poder legislativo, segurança, etc.). A sua participação reparte-se por órgãos, projetos, atividades, iniciativas locais, regionais ou nacionais e outras atividades de índole socioeducativa e/ou lúdico-pedagógica.

Os Pais e Encarregados de Educação fazem-se representar e intervir no Agrupamento através das respectivas Associações. A cedência e intercâmbio de instalações e equipamentos com as instituições locais constitui prática regular no Agrupamento, que estabeleceu protocolos com as autarquias e disponibiliza salas e recursos à Universidade da Terceira Idade.

4.2- Participação na Avaliação Externa das Escolas

No ano letivo de 2009/2010 o Agrupamento participou no Programa de Avaliação Externa das Escolas, recebendo a visita dos avaliadores externos da Inspeção-Geral da Educação no período de 17 a 19 de março de 2010. O relatório de avaliação está disponível na página eletrónica da IGEC e análise do mesmo é apresentada no Anexo VI.

As classificações atribuídas, foram as seguintes:

- Resultados – Suficiente;
- Prestação do Serviço Educativo – Suficiente;
- Organização e Gestão Escolar – Bom;
- Liderança - Suficiente
- Capacidade de Auto-Regulação e Melhoria – Insuficiente.

No relatório podemos constatar a colaboração prestada por todos os que participaram na AEE do Agrupamento: “A equipa de avaliação externa congratula-se com a atitude de

colaboração demonstrada pelas pessoas com que interagiu na preparação e no decurso da avaliação.” (Relatório de Escola –IGE)

Problemas identificados no relatório avaliativo decorrente da AEE

Sendo o objeto deste estudo, as alterações e as melhorias implementadas pelo Agrupamento no período subsequente à sua avaliação externa de 2009/2010 realizada pela IGE, apresentamos os pontos fracos e os constrangimentos elencados no relatório de avaliação.

Quadro 16 - Pontos fracos no domínio Resultados

Resultados
<ul style="list-style-type: none"> ● Fracos resultados académicos na avaliação interna e externa, designadamente no 2º ciclo; (p. 13) ● A falta de uma reflexão consequente sobre os resultados académicos dos alunos que tenham impacto significativo na sua melhoria; (p. 13) ● Maior taxa de abandono escolar no 2º ciclo; (p. 3) ● Falta de iniciativas que envolvam os alunos, no âmbito da cidadania, apesar de esta constituir uma das prioridades do Projeto educativo; (p. 13) ● Os alunos não são envolvidos na elaboração e desconhecem os documentos de orientação educativa; (p. 3) ● Inexistência de evidências da participação dos alunos na programação de atividades, nem ao nível dos PCT; (p. 6) ● Não existem formas de representação coletiva dos alunos do 2º e 3º ciclo; (p. 6) ● Falta de promoção do Quadro de Mérito; (p. 6) ● Ausência de estratégias com vista à prevenção/resolução da indisciplina; (p. 6) ● Falta de diversificação da oferta educativa com impacto na multiplicidade de projectos de vida dos alunos. (p. 13)

Quadro 17 - Pontos fracos no domínio Prestação do Serviço Educativo

Prestação do Serviço Educativo
<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de expressão do papel dos departamentos curriculares, o que inviabiliza a articulação intra e interdepartamental e compromete a interdisciplinaridade; (p. 13) ● Falta de implementação de uma equipa de articulação curricular; (p. 7) ● Inexistência de mecanismos de supervisão da prática letiva em sala de aula; (p. 4) ● Inexistência de supervisão do trabalho dos diretores de turma e do processo de avaliação dos alunos pelos respetivos coordenadores; (p. 4) ● Inexistência de práticas de análise comparada dos resultados dos alunos na mesma disciplina/ano de escolaridade, pelas diferentes estruturas de coordenação e supervisão; (p. 4) ● Inexistência de práticas consistentes de monitorização da aplicação de critérios de avaliação e não disponibilização aos alunos nem aos seus encarregados de educação; (p. 7) ● Ausência de trabalho colaborativo entre docentes no que diz respeito à elaboração de matrizes e instrumentos de avaliação; (p. 8) ● Inexistência de práticas generalizadas de análise comparada dos resultados dos alunos na mesma disciplina/ano de escolaridade, pelas diferentes estruturas de coordenação e supervisão com vista a redefinição de estratégias.” (p. 8) ● Inexistência de dados que permitam avaliar, isoladamente, o sucesso das medidas de apoio; (p. 8) ● Ausência de evidências de uma reflexão sobre a falta de impacto positivo dos planos de acompanhamento e de recuperação; (p. 8) ● Ausência de dados que permitam avaliar a frequência de atividades de enriquecimento do currículo, nem o impacto que têm nos resultados dos alunos; (p. 8)

Quadro 18 - Pontos fracos no domínio Organização e gestão escolar

Organização e Gestão Escolar
<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo; (p. 13) ● A articulação entre este projeto e o Plano Anual de Atividades não é evidente, (p. 4) ● O Plano Anual de Atividades constitui-se como um elenco de atividades propostas pelos departamentos e por outras estruturas, não transparecendo uma intencionalidade em torno de um eixo comum, nem sendo evidentes as que procuram operacionalizar cada eixo de intervenção fixado e a sua contribuição para atingir os objetivos definidos no supra referido Projeto; (p. 9) ● Inexistência de um projeto curricular que condiciona a eficiência da gestão do currículo do Agrupamento; (p. 13) ● Inexistência de um plano formal para a integração de novos profissionais; (p. 9) ● Insatisfação por parte dos utentes com o funcionamento e o atendimento prestado (p. 9) ● Insuficiente número de salas dos jardins de infância para o número de crianças em lista de espera; (p. 9) ● A escola sede não possui laboratórios adequados (p. 9) ● Falta de equipamentos audiovisuais e ligados às tecnologias de informação e comunicação nas escolas do 1º ciclo e nos jardins de infância; (p. 9) ● Falta de implementação do sistema de sinalização e não realização de exercícios de evacuação; (p. 9) ● Dificuldades em originar receitas próprias;(p. 9) ● Não são monitorizados os índices de participação dos pais/encarregados de educação nas reuniões trimestrais com os diretores de turma; (p. 10) ● Inexistência de uma estratégia concertada para fazer aumentar a participação e envolvimento dos pais /encarregados de educação, nos 2º e 3º ciclos, na assunção das suas responsabilidades; (p. 10) ● Existência da perceção, por parte dos alunos dos 2º e 3º ciclos, de que as suas sugestões e pedidos não são valorizados.” (p. 10)

Quadro 19 - Pontos fracos no domínio Liderança

Liderança
<ul style="list-style-type: none"> ● As lideranças revelam dificuldades em impulsionar a visão global constante no Projeto Educativo; (p. 10) ● Falta de uma estratégia consistente e sistemática que permita a concretização dos objetivos definidos no Projeto Educativo; (p. 13) ● Não são visíveis estratégias consistentes no sentido da procura da excelência; (p. 10) ● Inexistência, no Projeto Educativo, de hierarquização e calendarização dos objetivos e da definição de metas claras, quantificáveis e avaliáveis que permitam avaliar com rigor a eficácia das iniciativas desenvolvidas; (p. 13) ● Dificuldades na coordenação das várias lideranças na definição e implementação de estratégias de melhoria; (p. 13) ● Não tem áreas de excelência que sejam reconhecidas pela comunidade, nem estratégia definida para afirmar a sua identidade; (p. 10) ● Não existem evidências de que os responsáveis pelos diversos órgãos tenham um conhecimento profundo das suas áreas de ação, apresentando dificuldades na mobilização das estruturas de coordenação educativa e de supervisão pedagógica, com vista à definição e implementação de estratégias concertadas e mobilizadoras de aferição e melhoria; (p. 11) ● Falta de práticas inovadoras com repercussões nas aprendizagens dos discentes; (p. 13) ● Em relação a problemas persistentes, como o insucesso escolar, não foram identificadas situações inovadoras. (p. 11)

Quadro 20 - Pontos fracos no domínio Capacidade de Autoavaliação e Melhoria da Escola

Capacidade de Autoavaliação e Melhoria da Escola
<ul style="list-style-type: none"> ● As práticas de autoavaliação do Agrupamento, que incidem particularmente nos resultados da avaliação interna e externa dos alunos, que são objeto de análise no Conselho Pedagógico e nas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, não têm conduzido a uma reflexão consequente e com impacto no planeamento, na gestão das atividades, na organização e nas práticas profissionais; (p. 5) ● Apesar de procederem à sistematização de dados relativos a procedimentos disciplinares, resultados dos planos de recuperação e de acompanhamento e resultados dos alunos com necessidades educativas especiais e de produzirem relatórios críticos sobre o funcionamento das estruturas de coordenação e supervisão e das Bibliotecas/Centros de Recursos, estes não são objeto de análise e de reflexão aprofundadas; (p. 12) ● A inexistência de práticas sistemáticas, abrangentes e consistentes de autoavaliação, limita a capacidade de autorregulação e de melhoria e dificulta o desenvolvimento sustentado da organização escolar; (p. 13) ● Revela dificuldade em identificar os seus pontos fracos de funcionamento; (p. 12) ● Tem dificuldade em aperceber-se das oportunidades de melhoria que pode rentabilizar. (p. 12)

Quadro 21 - Constrangimentos detetados

Constrangimentos
A insuficiência de salas de atividades na educação pré-escolar, impedindo o acesso a todas as crianças da comunidade educativa. (p. 14)

4.3 – Apresentação, análise e comentário dos dados das entrevistas e atas do Conselho Geral

4.3.1 – Enquadramento dos entrevistados

Os entrevistados, pelo facto de fazerem parte do Agrupamento há alguns anos são conhecedores do contexto em que se inserem e na maioria estiveram envolvidos no processo da avaliação externa. Um dos entrevistados (coordenador de departamento) possui formação na área da administração escolar e em supervisão e orientação da prática profissional. Os entrevistados docentes apresentam um percurso profissional em que tiveram de gerir e coordenar processos, conforme quadro 22.

Quadro 22 - Enquadramento dos entrevistados

Enquadramento dos entrevistados				
	Nº de anos no Agrupamento	Nº de anos no cargo	Experiência noutros cargos	Formação específica
D	10	1	Coordenadora de escola Vice-presidente Subdiretora	Não possui
CDT	12	4	Coordenadora de departamento Adjunta de conselho executivo	Não possui

Quadro 22 (cont.) - Enquadramento dos entrevistados

Enquadramento dos entrevistados				
	Nº de anos no Agrupamento	Nº de anos no cargo	Experiência noutros cargos	Formação específica
CD1	10	3	Direção de turma Orientadora de estágio Delegada à profissionalização Delegada de disciplina	Formação especializada em administração escolar Mestrado em supervisão e orientação da prática profissional
CD2	4	7	Direção de turma Presidente da Assembleia Constitucional	Ações de formação em avaliação de docentes
CE	10	4	Elemento da direção	Ações de formação
CAO	18	3	Não tem	Não possui
PAP	5	2	Representante dos pais no Conselho Geral	-----
A9	5	-----	Delegada de turma no 6º ano	-----

4.3.2 – Perceção em relação à AAE e participação

Interessou-nos conhecer a perceção de cada um dos entrevistados sobre a AEE, qual o seu nível de informação e conhecimento da mesma, de modo a perceber o seu grau de participação e motivação no processo.

Quadro 23 - Perceção e participação dos entrevistados na AEE

Perceção em relação à AAE e participação na atividade		
	Objetivos da AAE	Participação
D	“é tentar melhorar... as situações que nós temos menos agradáveis e com menos sucesso na escola”	“Participei na elaboração do texto de apresentação da escola”
CDT	“Melhorar a articulação entre os vários departamentos de uma escola, os vários grupos profissionais de uma escola e de um agrupamento entre os vários níveis de ensino, entre os vários ciclos de ensino”	“Sim participei... já como coordenadora de diretores de turma... naqueles painéis”
CD1	“reforçar a capacidade das escolas desenvolverem a sua autonomia, entender o processo da autoavaliação das escolas, analisar dispositivos de articulação entre os diferentes ciclos e... os anos de escolaridade, averiguar o tipo de liderança que existe nas escolas nomeadamente em termos da administração e da gestão... e por fim suponho implementar planos de melhoria para... dar a volta aos pontos menos bons”	“Não participei”
CD2	“deve ter como objetivo identificar e diagnosticar os problemas e dificuldades do Agrupamento e elaborar planos de melhoria para... que tornar o o ensino mais qualificado e no fundo contribuir para o sucesso educativo de todos os alunos”	“Sim, participei num painel como diretora de turma”
CE	“confirmar as informações da avaliação interna”	“Participei, enquanto coordenadora de escola”

Quadro 23 (cont.) - Percepção e participação dos entrevistados na AEE

Percepção em relação à AAE e participação na atividade		
	Objetivos da AAE	Participação
CAO	“ver o estava a correr menos bem e melhorar... exatamente esses pontos que estão a correr menos... menos bem, esses aspetos”	“participei como coordenadora do pessoal não docente. Tive de responder a umas questões que tinha a ver com o funcionamento do pessoal não docente”
PAP	“Primeiramente avaliar o que a escola tem de momento e à posteriori tentar reunir condições para melhorar os aspetos negativos	“como membro da Associação de Pais, mas como segundo membro não como presidente da Associação”
A9	“É alguém que vem, pelo menos é o que eu sei, alguém que vem fazer perguntas à escola, aos alunos e aos professores também, perguntar como é que a escola tá e depois fazer a avaliação do que é acha que a escola devia ter melhor e depois diz ao conselho executivo, pelo menos foi o que nos foi explicado na altura”	“Assisti a uma ação de formação e depois veio cá um senhor que me fez muitas perguntas sobre a escola, o que é a escola tinha, o que é que achava que a escola podia melhorar...”

Podemos verificar que os entrevistados associam a AEE a uma ação para a melhoria e nenhum a associa a prestação de contas. Um dos entrevistados (CD1), alia a avaliação externa ao desenvolvimento da autonomia e outro (CE) à avaliação interna. Stufflebeam, referenciado por Pacheco (2010), e Santiago (2010) mencionam que, de entre os propósitos da avaliação da escola, consta a melhoria e a prestação de contas. A IGE (2009) atribui o articular da avaliação externa com a avaliação interna, assim como o reforço da capacidade das escolas para desenvolverem a sua autonomia, como uns dos objetivos da avaliação externa.

4.3.3 – Conhecimento do relatório de avaliação elaborado pela IGE e opinião sobre ele

Interessou-nos conhecer como foi divulgado o relatório e qual o grau de concordância da comunidade educativa com o seu conteúdo.

Constatámos que todos os entrevistados tiveram conhecimento do conteúdo do relatório, visto que manifestaram a sua opinião quanto questionados sobre o mesmo, tendo manifestado a sua concordância, excetuando a diretora que não concordou com alguns aspetos relativos ao 1º ciclo e a aluna que não se recordava do seu conteúdo, a saber:

Este foi divulgado junto dos órgãos gestão e publicado na página eletrónica do Agrupamento. A aluna entrevistada refere que tomou conhecimento “Através de professores.”.

Quadro 24 - Sobre o relatório

Entrevistados	Opiniões sobre o conteúdo do relatório
D	“Há situações em que eu não concordo, por exemplo, em relação ao 1º ciclo houve ali duas ou três coisas que eles apontaram que eu não concordo”
CDT	“Concordo...havia realmente algumas lacunas que nós sabíamos que existiam, tínhamos noção que existiam...”
CD1	“...concordo com algumas das críticas que foram apontadas”
CD2	“Nas suas linhas gerais concordo”
CE	“relativamente ao 1º ciclo eu penso que a imagem era positiva e corresponde à realidade”
CAO	“Concordo, em parte sim”
PAP	“Não de todo porque havia alguns aspetos onde eles deram como negativos que não são assim tão negativos como isso e que nós sabemos aqui internamente aqui na escola, que não é bem aquilo que eles lá colocaram”
A9	“... não me lembro.”

Este foi divulgado junto dos órgãos gestão e publicado na página eletrónica do Agrupamento. A aluna entrevistada refere que tomou conhecimento “Através de professores.”.

4.3.4 - Reações ao conteúdo do relatório

Relativamente à reação provocada pelo conhecimento do conteúdo do relatório de avaliação externa, os entrevistados disseram o seguinte:

“foi tentar realmente melhorar aquilo que nós tínhamos noção que funcionava mas não era mais do que suficiente.” (CDT)

“é que houve assim uma certa agitação entre os docentes do Agrupamento, pronto, fiquei com essa ideia, E agitação em que sentido? Ah, sei por exemplo que um documento base da escola, que não existia que era o Projeto Curricular do Agrupamento, foi feito imediatamente a seguir à avaliação externa... e sei que as pessoas tiveram alguma preocupação nesse curto espaço de tempo após a avaliação externa, tiveram a preocupação de se reunirem em equipas de trabalho e tentarem de alguma maneira dar resposta aos aspetos que tinham sido apontados como menos positivos” (CD1)

“eu penso que o relatório permitiu aos professores, a toda a comunidade estar mais consciente dos problemas do Agrupamento e penso que nalguns caso terá ajudado o Agrupamento a funcionar melhor.” (CD2)

“a nível do 1º ciclo nós ficámos muito contentes porque correspondeu e acho que foi uma forma... de se tornar visível o trabalho que nós realizamos. A nível geral acho que houve... reações diferentes porque havia aspetos menos positivos e as pessoas aí também não gostaram” (CE)

O relatório foi apreciado e analisado em sede do Conselho Geral¹⁶, encontrando-se mencionado em ata,

“Entenderam os presentes que o relatório da avaliação externa identifica um conjunto amplo de pontos fracos na prestação e na organização do serviço educativo por parte do Agrupamento, constituindo entendimento unânime que se deve o mais rapidamente possível adotar medidas adequadas que os visem superar.” (CG, 2010).

Este órgão emitiu uma recomendação:

“Considerando e ponderando os pontos fracos identificados naquele documento avaliativo, isto é as debilidades mais relevantes do Agrupamento na provisão e na prestação do serviço público educativo nas suas dimensões organizacional e funcional, afigura-se-nos de nuclear importância promover, elaborar e adotar medidas globais e setoriais de ação comum, previamente concertadas e consensualizadas, que visem dar consecução ao ensejo acima expresso [de a avaliação externa se constituir numa oportunidade de melhoria face aos resultados obtidos]” (Recomendação nº1 do Conselho Geral)

Um dos entrevistados refere que o Agrupamento já teria conhecimento das suas debilidades

“eu acho que não houve grande impacto, porque quem conhece minimamente a escola... eu penso que já estava a contar que o relatório fosse mais ou menos assim... Não foi como nós gostávamos que fosse, mas pronto conhecendo a escola, eu não podia esperar outra coisa” (CAO)

O Conselho Geral, em reunião anterior à avaliação do Agrupamento, manifesta ter conhecimento das debilidades do agrupamento: “deveremos encarar a Avaliação Externa numa perspetiva formativa, permitindo-nos ter consciência das lacunas que já estão diagnosticadas e da mobilização que estamos a fazer para melhorar.”

No Agrupamento o conhecimento do relatório de escola, decorrente da sua avaliação externa, permitiu tomar consciências de debilidades que possuíam, algumas já diagnosticadas e originou uma mobilização no sentido de as superar. Como refere Góis e Gonçalves (2005) é necessário identificar prioridades e estas podem, precisamente, ser provenientes das recomendações da avaliação externa. O relatório ao ser divulgado,

¹⁶ O mesmo relatório foi analisado em reuniões de Conselho Pedagógico e de Departamento, como podemos constatar em atas de reuniões destes órgãos. O Agrupamento não apresentou Contraditório.

assume a forma de prestação de contas das escolas, como afirma Clímaco (2005) pois trata-se de fornecer informações, mas ao mesmo tempo contribuiu para um dos objetivos apontados pela IGE (2009), constituir um instrumento de reflexão e debate.

4.3.5 – Perceção do impacto da AEE no Agrupamento

Pretendemos avaliar qual o impacto do programa da AEE na comunidade educativa traduzido na elaboração e implementação de planos de melhoria. Os entrevistados manifestaram diferentes opiniões:

A diretora (entrevista D) refere “Definimos planos de melhoria mas nunca foram executados”. Um dos coordenadores de departamento (entrevista CD2) afirma “o que eu penso em relação aos planos de melhoria é que as coisas foram de facto discutidas e debatidas em Conselho Pedagógico e nos departamentos, no entanto faltou a última fase que foi a formalização desses planos”.

Alguns dos entrevistados disseram ter participado em ações de melhoria, a saber:

“Aquilo que recordo que tivemos todos urgência e que participei como coordenadora de diretores de turma foi na elaboração do PCA (...)” (CDT)

O Conselho Geral, tendo ponderado os pontos fracos identificados no relatório avaliativo, considerou ser de vital importância promover, elaborar e adotar medidas globais e setoriais de ação comum que visassem solucionar as debilidades mais relevantes, com base nos seguintes princípios:

“(i) Reconhecer as fragilidades organizacionais e funcionais do Agrupamento no cumprimento da sua missão socioeducativa no contexto comunitário local, identificadas no relatório de avaliação externa e, tendo-as em comum e permanente referência, envolver e congregar na sua superação a participação colaborativa da generalidade dos órgãos de direção e gestão, assim como, tanto quanto possível. O envolvimento da globalidade dos profissionais e colaboradores mais próximos do Agrupamento;

(ii) Elaborar e sistematizar, com base nos pressupostos anteriores, um Plano de Melhoria (global e setoriais), o mais amplamente participado e consensualizado possível, entre os órgãos e atores escolares, que vise alterar e direcionar as prioridades do Agrupamento para a efetiva superação dos aspetos críticos identificados naquele relatório de avaliação.” (Recomendação nº1 do Conselho Geral, 2010)

O Conselho Geral recomenda aos órgãos de direção e gestão¹⁷, o seguinte: iniciar o processo de revisão do PE; elaborar o PCA; instituir a equipa de Articulação Curricular, a equipa de supervisão das atividades de enriquecimento curricular e das atividades de apoio à família e a equipa de coordenação de projetos de desenvolvimento educativo; proceder à constituição da equipa de Avaliação Interna de modo a elaborar fundamentadamente os planos de melhoria com incidência prioritária nos pontos fracos identificados no relatório da avaliação externa; operacionalizar os Projetos de Desenvolvimento Educativo e os Clubes Escolares; aferir as possibilidades e a oportunidade de se diversificar a oferta educativa do Agrupamento; instituir o Quadro de Mérito e Valor; proporcionar aos alunos, no âmbito da educação para a cidadania, melhores e mais efetivas condições de participação e envolvimento na vida escolar através do apoio à emergência do Associativismo Juvenil, consumir mecanismos de representatividade dos alunos junto do conselho de turma, das estruturas educativas e dos órgãos de gestão e ainda reconhecer e efetivar o funcionamento e a representatividade institucional da Assembleia de Delegados de Turma.

Ainda relativamente aos procedimentos adotados pelo Agrupamento, em ata do Conselho Geral, encontrámos referido pelo diretor que “desde que foi conhecido o relatório da avaliação externa o Conselho Pedagógico reuniu e agendou reuniões para que diferentes intervenientes, em diferentes grupos de trabalho, reflitam sobre os vários pontos referidos no mesmo.”

O Conselho Geral elaborou um plano de ação, cuja análise apresentamos em anexo (Anexo X).

No relatório de escola elaborado pela IGEC (IGE, p. 2), é mencionado “Espera-se que o processo de avaliação externa fomente a autoavaliação e resulte numa oportunidade de melhoria para o Agrupamento, constituindo este relatório um instrumento de reflexão e de debate.”, o objetivo do programa de AEE de que esta se converta numa oportunidade de melhoria foi conseguido no Agrupamento, pois este revelou um esforço nesse

¹⁷ Em ata do Conselho Pedagógico podemos constatar que após a comunicação a todos os coordenadores de departamentos e delegados de disciplinas das recomendações do Conselho Geral, ficou decidido: formar grupos de trabalho para a elaboração do PCT; proceder a uma revisão do PE a nível de departamentos e a ajustes que se verifiquem necessários; formar equipas de trabalho para revisão do Regulamento Interno; formar equipas de trabalho para desenvolver a articulação curricular e a avaliação interna: implementar os Quadros de Mérito e Valor; rever o método de supervisão das AEC e AAF e de coordenação de Projectos de Desenvolvimento Educativo.

sentido. Constatámos que se verificou uma mobilização positiva do Agrupamento na procura de soluções de melhoria e como é referido pelo presidente do Conselho Geral em funções no ano da AEE (2009/2010):

“Importa reconhecer que o Agrupamento parece estar mobilizado na procura de soluções de melhoria do seu desempenho institucional, facto que é de enaltecer. Reconhecimento este que, a consumarem-se as minhas expectativas quanto aos resultados destas ações de melhoria, farei questão de apresentar uma proposta de louvor no Conselho Geral para que este publicamente se congratule com o esforço pessoal e a dedicação profissional de todos quantos, nas mais diversas áreas de atuação dedicadamente trabalham no sentido de ultrapassarmos com eficácia as debilidades que institucionalmente nos foram apontadas.” (Conselho Geral, 2010)

Temos aqui um sinal de mudança que consiste na assunção pelos diferentes atores da noção de melhoria, de crescimento e de qualidade da escola. Tal como refere Leite (2003), na construção da qualidade as escolas têm de possuir condições para se tornarem comunidades reflexivas, onde se estimule a participação de todos os agentes educativos. O Agrupamento parece pronto para mudar e manifesta indícios de mudança, o que de acordo com Stoll e Wikeley (1998), referidos por Dias (2005), é um caminho para atingir a melhoria da qualidade.

4.3.5 – Mudanças ocasionadas e melhoria na qualidade do Agrupamento

Os entrevistados indicaram melhorias ou mudanças mais marcantes reveladas após a avaliação externa, relativamente aos cinco domínios avaliados pela IGE.

A - Domínio Resultados

Os dois coordenadores de departamento entrevistados apontaram alterações no trabalho dos docentes dos respetivos departamentos que indiciam a adoção de formas de trabalho colaborativo:

“eu notei que entre os professores de Matemática, e é uma das disciplinas onde o insucesso é maior, portanto as pessoas têm o cuidado de começar a trabalhar mais em equipa, ou seja os materiais que são usados em sala de aula são trabalhados atempadamente, as pessoas preparam as coisas em grupo para depois serem aplicadas, inclusivamente até os testes de avaliação, para aferir mesmo resultados.... Nesse sentido eu acho que foi bom. Pronto, houve aí uma mais valia. Claro que com base nos resultados que cada um de nós obtém depois há uma troca

de ideias a seguir, pronto tentar aferir dali alguma coisa, se os resultados estão a melhorar, o que corre bem, o que é que corre menos bem” (CD1)

” Eu penso que o facto do relatório alertar para um conjunto de problemas e que foram pensados nos devidos órgãos, eu penso que terá consciencializado os professores e terá tido... algum impacto na sua própria prática docente” (CD2)

Quando questionados sobre a evolução dos alunos a nível de comportamento e disciplina e estratégias implementadas, os entrevistados referem, no que diz respeito a ocorrências de indisciplina que o GOOD¹⁸, foi um dos elementos da estratégia implementada de forma a colmatar ocorrências a nível de disciplina por parte dos alunos. Podemos verificar que a sua implementação permitiu obter resultados positivos.

“nós temos um gabinete que é o GOOD, e eu penso que tá a funcionar muito bem, tem tido resultados.” (D)

“Penso que neste momento com a existência de um gabinete de orientação que se chama GOOD penso que a indisciplina está a ser sanada e penso que se está a conseguir respostas mais eficazes, tanto para o trabalho do diretor de turma como para o professor em termos de sala de aula. Portanto, neste momento consigo ver algo de positivo e que a indisciplina já não é uma constante e já não se torna um cansaço” (CDT)

“ele já existe há dois anos, pelo menos, mas este ano por uma questão legal, por uma questão do novo modelo do estatuto do aluno pelo menos os professores que são responsáveis por esse gabinete sentem que por parte da direção há uma resposta mais eficaz ao trabalho... eu não quero falar aqui em pena porque não estamos a trabalhar com... as medidas que depois são aplicadas são o trabalho cívico, pequenos trabalhos de remediação de modo a fazer os alunos perceberem que o seu comportamento não é o mais correto” (CDT)

O Agrupamento no ano letivo 2010/2011 instituiu o Quadro de Mérito e Valor previsto no Regulamento Interno. Segundo o aluno entrevistado (entrevista A9):

“Acho que tá bem. Acho que é bom para a escola” [Quadro de Mérito e Valor]

“Acho que há dois anos”

Quanto à oferta educativa o Agrupamento teve intenção de aumentar o seu leque de oferta, embora nem sempre o tenha conseguido. A atual diretora continua a manifestar intenções de o fazer, “estamos a pensar para o ano criar dois CEFs para estas crianças que realmente o ensino regular não lhes diz nada”(entrevista D).

¹⁸ Tivemos oportunidade de consultar o relatório elaborado pela equipa responsável por este gabinete em que faz uma análise comparativa das ocorrências nos últimos dois anos e efetivamente podemos constatar que apesar de estas terem aumentado, do ano letivo 2011/2012 para o ano letivo 2012/2013, o que se verifica é que as mesmas vão diminuindo ao longo de cada período letivo

Foi criada uma unidade de ensino de multideficiência e passou a ser lecionada a disciplina de Língua Portuguesa Não Materna.¹⁹

Impacto nos resultados escolares

Procurámos averiguar se estas medidas se teriam refletido nos resultados escolares e para tal, solicitámos à direção os resultados académicos obtidos no último triénio e após a avaliação externa do Agrupamento (Quadro 25).

Quadro 25 - Sucesso/Insucesso em anos de escolaridade e ciclos

	2009/2010		2010/2011		2011/2012	
	Sucesso (%)	Insucesso (%)	Sucesso (%)	Insucesso (%)	Sucesso (%)	Insucesso (%)
1º Ano	100	0	100	0	100	0
2º Ano	91,7	8,3	89,5	10,5	87,5	12,5
3º Ano	96,2	3,8	92,7	7,3	94,5	5,5
4º Ano	97,4	2,6	98,5	1,5	98,6	1,4
2º Ciclo	90,2	9,8	85,8	14,2	84,6	15,4
3º Ciclo	88,1	11,9	87,5	12,5	84,4	15,6

Fonte: dados fornecidos pela direção

Se compararmos com os resultados obtidos no triénio anterior à avaliação externa (Quadro 26), podemos verificar que ocorreram algumas melhorias nos resultados dos alunos no 1º ciclo. No 2º e 3º ciclo verifica-se um ligeiro decréscimo no sucesso, ao longo do triénio apresentado.

Segundo um dos entrevistados (D) “eu penso que não têm evoluído muito... eu acho que estamos com um sucesso muito baixo”

Quadro 26 - Sucesso/Insucesso em anos de escolaridade e ciclos no triénio anterior à AE

	2006/2007		2007/2008		2008/2009	
	Sucesso (%)	Insucesso (%)	Sucesso (%)	Insucesso (%)	Sucesso (%)	Insucesso (%)
1º Ano	100	0	99,2	0,8	99,3	0,7
2º Ano	90,1	9,9	90,5	9,5	84,6	15,4
3º Ano	90,5	9,5	88,5	11,5	93,2	6,8
4º Ano	97,9	2,1	91,5	8,5	95,6	4,4
2º Ciclo	80,0	20,0	85,4	14,6	84,3	15,7
3º Ciclo	83,7	16,3	85,9	14,1	87,9	12,1

Fonte: dados fornecidos pela direção

¹⁹ “Quanto ao ensino alternativo, para além do projecto, já homologado superiormente, da criação de uma unidade de ensino de multideficiência, está em fase de aprovação, a lecionação da disciplina de Língua Portuguesa Não Materna, tudo indicando que a mesma venha a entrar em vigor já no próximo ano lectivo.” (ata Conselho Pedagógico)

Após a avaliação externa constatou-se que o Agrupamento passou a ter a noção da necessidade de se proceder uma análise mais cuidada dos resultados dos alunos, conforme refere uma das coordenadoras de departamento que aponta como uma melhoria ocorrida:

“quando eu cheguei fiquei com a ideia que as pessoas estavam a tentar fazer balanços mais periódicos do trabalho que era feito. E a detetar em termos de sucesso ou insucesso escolar com as turmas, ou seja em cada período letivo havia o cuidado de cada disciplina, cada grupo disciplinar fazer um relatóriozinho onde mencionasse o tipo de trabalho que tinha sido feito, as estratégias que tinham sido aplicadas, os resultados que tinham sido obtidos perante a aplicação dessas ditas estratégias, havia esse cuidado.” (CD1)

A reflexão baseada nos relatórios é feita em grupo, não sendo trabalhados noutros órgãos de gestão, “essa reflexão era feita em grupo, em grupo disciplinar, sim. Aquilo que nunca foi visível foi uma resposta ou *feedback* qualquer da apresentação desses ditos relatórios, não é, portanto esses relatórios eram entregues à direção e a partir daí, acabou.” (CD1)

Essa análise é realizada a nível de departamento e são redefinidas estratégias:

“Sim a nível de departamento isso é feito... no final de cada período letivo, as disciplinas que constituem os diferentes departamentos têm o cuidado de refletir, de analisar os resultados obtidos pelas diferentes turmas e de redefinir estratégias quando se sentir necessidade de o fazer. Agora em termos de escola propriamente dita além do que é departamento não há nada a acrescentar.” (CD1)

“Sim, sim e também são definidas estratégias para combater os resultados do abandono e do insucesso escolar” (CD2)

No 1º ciclo esta análise e reflexão eram já uma prática constante.

Detetámos neste domínio algumas melhorias, embora ainda sem consequência nos resultados académico dos alunos:

- Valorização de formas de trabalho cooperativo entre docentes;
- Reflexão sobre os resultados académicos dos alunos;
- Promoção do Quadro de Mérito;
- Adoção de estratégias com vista à prevenção/resolução da indisciplina;
- Intenção de implementar a diversificação da oferta educativa.

Como se encontra referido pela IGE (2011), a preocupação com o progresso das aprendizagens dos alunos, com os resultados académicos e os resultados educativos, a oferta formativa diferenciada, a valorização de formas de trabalho cooperativo entre docentes, são boas práticas consideradas referentes de uma escola de qualidade. Efetivamente, no Agrupamento, e a nível de departamentos, foram adotadas formas de trabalho colaborativo, como é referido por uma das coordenadoras (CD1), existindo uma partilha de materiais e reflexão sobre os resultados obtidos. Também, no Agrupamento é notória a importância dada ao facultar uma oferta educativa diferenciada, e nesse sentido foi criada uma unidade de ensino de multideficiência, foi implementada a lecionação da disciplina de Língua Portuguesa Não Materna e ainda faz parte das intenções da diretora, a implementação de alguns cursos CEFEs.

B - Domínio Prestação do Serviço Educativo

O Agrupamento procurou constituir-se num espaço de convívio e partilha de saberes, que provocou um incremento de reflexão e de colaboração entre docentes

“eu notei que entre os professores de Matemática, e é uma das disciplinas onde o insucesso é maior, portanto as pessoas têm o cuidado de começar a trabalhar mais em equipa, ou seja os materiais que são usados em sala de aula são trabalhados atempadamente, as pessoas preparam as coisas em grupo para depois serem aplicadas, inclusivamente até os testes de avaliação, para aferir mesmo resultados” (CD1)

“Claro que com base nos resultados que cada um de nós obtém depois há uma troca de ideias a seguir, pronto tentar aferir dali alguma coisa, se os resultados estão a melhorar, o que corre bem, o que é que corre menos bem.” (CD1)

“temos tido o cuidado de tudo o que são elementos de avaliação, as planificações de aulas, tudo isso, tentar que seja igual em cada ano de escolaridade, pronto andamos à volta desse deste aspeto. As nossas turmas são todas muito diferentes umas das outras, mas de qualquer maneira acaba por ser importante conseguir retirar dali alguma conclusão ou alguma, algum aspeto que possamos melhorar a nível futuro.” (CD1)

“vamos fazer um círculo de estudos onde os professores do departamento irão ser convidados a partilhar estratégias, a elaborar recursos e a partilhar práticas educativas para fazer um trabalho mais efetivo de articulação, sequencialização de conteúdos e no fundo contribuir para que a avaliação seja um processo mais uniforme e mais eficaz também e mais criteriosos, portanto no fundo levar todos os professores avaliem de uma forma mais uniforme.” (CD2)

Como referido por Leite (2003) a construção da qualidade em educação passa pela existência de condições que façam das escolas comunidades reflexivas. e os docentes são fatores com impacto na qualidade de ensino. No Agrupamento, tem-se intensificado o trabalho colaborativo e a partilha entre docentes que constituem os departamentos curriculares, como referiram as coordenadoras entrevistadas, há materiais e estratégias que são partilhados.

Relativamente à articulação e sequencialidade o Agrupamento criou uma equipa com o intuito de esta ser implementada, no entanto esta ação não foi bem sucedida, como referem os entrevistados:

“Ora, a equipa da articulação foi implementada... imediatamente após a... avaliação externa, foi um dos pontos apontados como negativos ou menos bons. O problema é que essa equipa de articulação só funcionou no primeiro ano de existência” (CD1)

“No primeiro ano ainda se tentou que algum trabalho fosse feito, no segundo ano... nunca mais se falou sequer na existência da equipa de articulação curricular, ou seja, desfez-se no tempo. Neste momento não há articulação, só aquela que é feita a nível dos próprios departamentos.” (CD1)

“existe de facto uma equipa de articulação, mas eu penso que o seu trabalho não é eficaz. O que a equipa referiu é que é bastante complicado de fazer esse tipo de trabalho de articulação. (CD2)

Em virtude de a equipa de articulação não ter resultado, o Agrupamento procurou outras soluções, como seja o fazer essa articulação entre as disciplinas e os ciclos que constituem os departamentos curriculares. No entanto a articulação entre o 1º ciclo e 2º e 3º ciclo continua a revelar problemas, como referem os coordenadores entrevistados:

“ Em termos de departamento temos o cuidado, 2º e 3º ciclo de tentar articular as coisas, agora era importante fazer essa articulação com o 1º ciclo dado que faz parte também do nosso Agrupamento e ela não está a ser feita” (CD1)

“faz-se a nível do 2º e 3º ciclo mas o 1º... Em reuniões de grupo. Pronto reunimos... quando achamos necessário fazê-lo em reuniões de grupo e é feita essa articulação e essa... pronto definem-se estratégias e por aí fora” (CD1)

“Como achamos que o trabalho desenvolvido até agora não pode ser mais bem potenciado vamos fazer um círculo de estudos onde os professores do departamento irão ser convidados a partilhar estratégias, a elaborar recursos e a partilhar práticas educativas para fazer um trabalho mais efetivo de articulação, sequencialização de conteúdos” (CD2)

“eu posso falar pelo pré-escolar e 1º ciclo e em parte 1º ciclo e 2º ciclo. Eu penso que estamos no bom caminho por uma relação de proximidade, penso eu, uma vez

que o pré-escolar é no mesmo edifício, ou muito próximo do 1º ciclo. É mais fácil, portanto nós conhecemos os alunos, nós conhecemos os professores. A passagem do processo do aluno faz-se presencialmente, faz-se por reunião em pequeno grupo entre professores titulares de turma que irão para o 1º ano no ano seguinte e o da educadora que teve os alunos. Essa relação é muito próxima. A nível... entre o 1º ciclo e o 2º ciclo, tem-se vindo a fazer essa passagem, os conteúdos são trabalhados, continuamos a ter de se fazer mais e melhor, mas faz-se.” (CE)

Na supervisão da prática educativa em sala de aula o Agrupamento recorre a diferentes estratégias, a mais recente é a coadjuvação que está a ser efetuada em Português e Matemática, no que diz respeito ao 2º e 3º ciclo:

“já estivemos com os apoios, já estivemos com ajudas em que o professor às vezes ia ajudar o outro, neste momento estamos com uma coisa chamada coadjuvação, que está prevista na lei, que o ministério previu que se pode aplicar... e é a única coisa que estamos a fazer. É isso e a partilha de experiências e de estratégias, materiais...” (CD1)

No 1º ciclo esta supervisão é realizada através de trabalho em equipa, como refere a coordenadora de escola:

“nós em parte até trabalhamos muito aqui nesta escola, como temos duas turmas de cada ano de escolaridade, trabalha-se em conjunto, portanto e o facto de eu estar a trabalhar isto e ter uma programação conjunta, aliás a programação é feita por ano de escolaridade, que envolve todos os anos de escolaridade independentemente do espaço físico onde a escola funciona. Depois em cada escola há ainda, se for mais do que uma turma, esse trabalho em equipa. Isso permite conhecermo-nos muito bem o trabalho um do outro e até que ponto eu consegui nesta turma e o colega ainda não conseguiu. Portanto essa parte acho que nos ajudava muito nesta supervisão sem ser aquele carácter de algo externo que vem cá, mas que nós em conjunto temos a noção do que fazemos, do que precisamos de adequar umas para as outras e em função da turma que temos.” (CE)

Quanto à supervisão do trabalho dos diretores de turma, o Agrupamento adotou como medida as reuniões trimestrais de diretores de turma e a uniformização dos documentos:

“nós fazemos reuniões, reuniões que são trimestrais, portanto, todos os períodos nós reunimos, depois há... há uma série de documentos que o diretor de turma sabe que têm que existir e têm que ser entregues no final do ano letivo. Esses documentos envolvem as atas das reuniões que têm com os encarregados de educação, a elaboração de planos de recuperação e de acompanhamento e também o PCT.” (CDT)

“Todos os documentos são comuns... há uma tentativa... evidentemente cada diretor de turma faz o seu trabalho, mas há uma tentativa de monitorização do trabalho e há documentos que são comuns aos diretores de turma, todo o trabalho do diretor de turma é supervisionado em documentos que são uniformes para toda a escola. Essa articulação é feita para ser mais também fácil a recolha de

informação, tanto pela nossa parte, coordenadores de diretores de turma, como pela direção, para nos ajudar depois o trabalho futuro... “ (CDT)

“a escola teve sempre o mesmo perfil, desde sempre se preocupou com os resultados, preocupou-se que os alunos que saem desta escola de facto seja com aproveitamento, que as crianças que têm dificuldades tenham a atenção devida, se de facto situações de ensino especial que sejam sinalizados e que se dêem encaminhamento. Portanto nesse aspeto eu penso que nada melhorou, nada mudou, nada mudou. A tentativa, o trabalho executado, o empenho foi sempre o mesmo. Agora nós preocupamo-nos é, e de facto isso... é visível nos resultados que obtemos e como os resultados não têm sido maus, eu penso que sim, que eles conseguem transmitir o empenho que a nível de escola temos. Sentimos outra coisa, que notamos é que cada vez mais há um grupo maior de alunos que na estrutura familiar não têm o acompanhamento que deviam e essa falta de acompanhamento por muito esforço que a escola faça, esta lacuna nós não conseguimos colmatá-la, não conseguimos. E vai-se ressentir nos pró... no próprio aproveitamento escolar e aí por apoio que tenham, por trabalho individualizado que a professora realize... pelos contactos que tenha com o encarregado de educação, a dizer-lhe o que estamos a fazer e o que é que precisávamos que eles fizessem, não conseguimos ter resultados, aí não...” (CE)

Melhorias referidas pelos entrevistados:

- Articulação intra e interdepartamental;
- Implementação de uma equipa de articulação curricular;
- Mecanismos de supervisão da prática letiva em sala de aula;
- Supervisão do trabalho dos diretores de turma e do processo de avaliação dos alunos pelos respetivos coordenadores;
- Práticas de análise comparada dos resultados dos alunos na mesma disciplina/ano de escolaridade, pelas diferentes estruturas de coordenação e supervisão;
- Monitorização da aplicação de critérios de avaliação e disponibilização aos alunos e aos seus encarregados de educação;
- Trabalho colaborativo entre docentes no que diz respeito à elaboração de matrizes e instrumentos de avaliação;
- Práticas generalizadas de análise comparada dos resultados dos alunos na mesma disciplina/ano de escolaridade, pelas diferentes estruturas de coordenação e supervisão com vista a redefinição de estratégias.

Pacheco (1994), considera o papel dos professores como um dos indicadores principais da qualidade do sistema escolar. Professores motivados e participativos, com atitudes enquadradas nos processos de mudança e de inovação são condições para uma qualidade do ensino e das aprendizagens dos alunos. Perante um não funcionamento da equipa de articulação curricular e da supervisão letiva, os professores do Agrupamento procuraram outras formas de colmatar esta debilidade, procurando fazer essa articulação entre as disciplinas e os ciclos que constituem os departamentos curriculares e com trabalho em equipa. Quanto à supervisão da prática educativa em sala de aula o Agrupamento recorre a diferentes estratégias como o trabalho em equipa e a coadjuvação em sala de aula. As formas de trabalho cooperativo e supervisão da prática da prática letiva são apontados pela IGE (2011) como um referente de qualidade.

C - Domínio Organização e Gestão Escolar

Uma das mudanças mais marcantes identificadas foi a elaboração do PCA, que não existia, como relata a coordenadora dos diretores de turma, “Aquilo que recorde que tivemos todos urgência e que participei como coordenadora de diretores de turma foi na elaboração do PCA (...)” (entrevista CDT). Uma das coordenadoras de departamento afirma “um documento base da escola, que não existia que era o Projeto Curricular do Agrupamento, foi feito imediatamente a seguir à avaliação externa.” (CD1)

Este documento foi elaborado por uma equipa formada por elementos dos vários grupos disciplinares do 2º e 3º ciclo e de elementos do 1º ciclo, pré-escolar e coordenadores de projetos. A ata do Conselho Geral de setembro de 2010 informa que este se encontra elaborado, “ O senhor diretor informou ainda que o PCA já está elaborado.” Como refere Leite (2003, p. 115) o PCA (denominado pela autora de PCE), tratando-se de instrumento de gestão pedagógica que fomenta uma cultura de reflexão e de análise dos processos de ensinar e de fazer aprender e o trabalho cooperativo dos professores, é um documento gerador de intervenções de melhor qualidade.

Relativamente à satisfação dos utentes com o funcionamento e atendimento prestado, verificámos que aqui também o Agrupamento fez por melhorar:

“isso tem sido uma coisa que nós temos tentado melhorar e eu penso que , por exemplo a nível se secretaria já melhorou bastante, a nível de assistentes

operacionais também já melhorou porque... tentámos reestruturar na secretaria pessoas que até não têm perfil para estar no atendimento ao público e eu penso que as coisas têm melhorado, pelo menos em termos de queixas tem havido muito menos” (D)

Esta opinião é confirmada pela presidente da Associação de Pais, “Daquilo que tenho conhecimento o Agrupamento tem dado respostas aos pais dentro do possível e dentro dos assuntos que lhes dizem respeito” (entrevista PAP).

Também a coordenadora dos assistentes operacionais refere esta melhoria, mas reporta-a à avaliação de desempenho do pessoal.

“eu penso que melhorou, mas não foi devido à Avaliação Externa. Primeiro, melhorou porque houve cargos aqui que foram ocupados por outras pessoas. A chefe dos serviços administrativos é outra... coordenadora do pessoal não docente é outra e melhorou porque as pessoas começaram a ter uma avaliação de desempenho diferente da que tinham para trás” (entrevista CAO)

Um dos constrangimentos apontado ao Agrupamento foi o insuficiente número de salas dos jardins de infância de modo a satisfazer o número de crianças em lista de espera. Verificámos em ata de Conselho Pedagógico que estavam a ser realizados contactos com a autarquia com o intuito de resolver esta situação. Segundo a coordenadora de escola o constrangimento foi sanado:

“nós tínhamos três salas e no ano letivo anterior passámos a ter mais quatro. Neste momento temos sete salas... Penso que a nossa lista de espera a existir é muito diminuta” (CE)

“a autarquia apercebeu-se que não tinha instalações. Tinha espaço físico que podia albergar um novo edifício e aí sim, correspondeu, percebeu que havia carência e de facto aí respondeu ao problema” (CE)

Uma das debilidades apontadas ao Agrupamento foi a falta de equipamentos audiovisuais e ligados às tecnologias de informação e comunicação nas escolas do 1º ciclo e nos jardins de infância. Essa debilidade foi, em parte, colmatada, após contactos com a autarquia no sentido de a superar,

“este ano podemos estar muito contentes porque tivemos da autarquia dois quadros interativos, tivemos um pc, um computador e temos uma fotocopiadora, ... mas este ano letivo”(CE)

Realçamos aqui a colaboração da Associação de Pais na resolução de algumas faltas ou até mesmo reparações no Agrupamento, como reporta a sua Presidente

“Tentamos juntamente com o executivo, com o Agrupamento, com a escola... com os professores ver qual a melhor forma de colmatar essas faltas. Eles contactam connosco e nós vemos qual a melhor forma de fazer essa reparação” (PAP)

Sobre esta mesma colaboração a diretora também refere,

“eu trabalho muito com a Associação de Pais, porque neste momento as verbas da escola, o orçamento já não dá praticamente para pagar nada, e então eu trabalho muito com a Associação de Pais e eu penso que a Associação de Pais que nós temos é um espetáculo também. Este ano eu consegui várias coisas, por exemplo, o equipamento da sala ali da polivalente foi a Associação de Pais, o arranjo da caldeira foi a Associação de Pais também que colaborou e que pagou” (D)

No âmbito de originar receitas próprias a diretora procede de várias formas, referindo mesmo que é “pedinchona”, para além de trabalhar com a Associação de Pais, procura parcerias com algumas firmas, procede ao aluguer do pavilhão desportivo, assim como parcerias com a câmara municipal e junta de freguesia para reparações e conservação dos espaços escolares.

Relativamente à participação dos pais e monitorização da mesma, revelaram-se algumas melhorias nomeadamente na realização de reuniões trimestrais:

“em termos de Avaliação Externa eu sei que foram feitas algumas alterações em relação ao recebimento com os pais... A colaboração dos pais eu não sei se era constante ou não quando havia aquelas reuniões intercalares, eu acho que isso não se fazia com muita frequência e neste momento faz-se. Acho que foi um dos aspetos bastante positivos” (PAP)

A relação com o encarregado de educação é encarada pelo Agrupamento como muito importante e os diretores de turma têm isso presente

“Eu penso que o diretor de turma está muito consciente dessa relação que tem que ser estabelecida. E é uma relação que é pessoal, é telefónica é pronto pode ser pessoal, pode ser telefónica e o diretor de turma dá abertura a que exista esta relação. É sem dúvida fundamental o diretor de turma dar espaço ao encarregado de educação para vir à escola e dizer-lhe, dar-lhe a conhecer essa importância. É o diretor de turma, é a peça fundamental para que haja esse trabalho de equipa...” (CDT)

O Agrupamento considera que, o trabalho que está a ser desenvolvido é eficaz e que após a avaliação externa aumentou a partilha de informação no que diz respeito à avaliação dos alunos:

“nesta altura o balanço que eu faço do trabalho dos diretores de turma, é um trabalho eficaz, é um trabalho muito quase semanal, quase diário de participação do encarregado de educação dos alunos, evidentemente, que revelam mais dificuldade. Dos alunos que não têm tanto essas esses problemas de assiduidade

ou problemas de comportamento, há um trabalho regular que é feito, e que é feito e que é conscientemente feito. Portanto desde a avaliação intercalar, da avaliação de final de período, há sempre uma informação ao encarregado de educação e um convite a que o encarregado de educação esteja presente na escola e saiba... Para além disso há da nossa parte e penso que principalmente depois da avaliação externa, uma tentativa de informar cada vez os pais da forma como os alunos são avaliados, de todos os materiais que são alvo de avaliação, fichas formativas, fichas de avaliação e até o comportamento. Portanto tudo isto os pais têm conhecimento logo no início do ano letivo e ao longo do ano é reforçado.” (entrevista CDT)

A monitorização da presença dos encarregados de educação não era realizada, como foi apontado no relatório da avaliação externa. A coordenadora dos diretores de turma relata-nos que foram adotadas formas de proceder a essa monitorização

“temos sempre folhas de presença nos momentos de entrega de avaliação. Para além disso sempre que o pai vem à escola há um registo da presença do encarregado de educação. Deve também o diretor de turma, tem a noção que deve preencher, mesmo que o contacto seja telefónico, deve de o registar. Portanto há vários momentos em que registamos a presença com o encarregado de educação.” (CDT)

As sugestões e pedidos dos alunos são valorizados por parte dos docentes como refere a aluna entrevistada, “Falamos com os professores e depois eles se aceitam, concordam e falam com a escola e depois vêm se podem fazer ou não. Normalmente costumam ser aceites porque não é nada de transcendente.” (A9)

Sistematizando, podemos considerar como melhorias referidas pelos entrevistados:

- Elaboração do Projeto Curricular do Agrupamento;
- Ações de modo a satisfazer dos utentes com o funcionamento e o atendimento prestado;
- Aumento do número de salas dos jardins de infância para satisfazer o número de crianças em lista de espera;
- Suprimidas algumas faltas de equipamentos audiovisuais e ligados às tecnologias de informação e comunicação nas escolas do 1º ciclo e nos jardins de infância;
- Tentativas para originar receitas próprias;
- Monitorização dos índices de participação dos pais/encarregados de educação nas reuniões trimestrais com os diretores de turma;

- Cooperação entre encarregados de educação e Agrupamento;
- Aparente perceção, por parte dos alunos do 2º e 3º ciclo, de que as suas sugestões e pedidos são valorizados.

A cooperação existente entre pais/encarregados de educação é notória no Agrupamento.

Sammons et al. (1995), mencionados por Morgado (2004) e IGE (2011), referem o envolvimento e a participação dos pais e encarregados de educação como um referente de uma escola de qualidade. Outra evidência notada, diz respeito às condições escolares, que foram melhoradas (equipamentos, edifícios), que como alude Pacheco (1994) é um fator relativo à estrutura organizacional do qual depende a qualidade.

A IGE (2011), acrescenta como boas práticas, que considera referentes de uma escola de qualidade, a preocupação com o progresso das aprendizagens dos alunos, com os resultados académicos e os resultados educativos, as práticas de inclusão e de apoio aos alunos com mais dificuldades de aprendizagem, a oferta formativa diferenciada.

D - Domínio Liderança

Apesar de algumas revisões previstas para serem efetuadas no PE no ano letivo 2012/2013, as mesmas foram adiadas devido à agregação, no entanto a atual diretora manifesta a sua intenção de o realizar

“eu penso que aquele Projeto Educativo, que já foi feito há algum tempo, eu penso que ele já está um bocado... fora de contexto e desatualizado, e uma vez que vamos entrar em agregação e vamos fazer um documento único, penso que esse Projeto Educativo tem que ser feito realmente com cabeça tronco e membros para poder haver uma articulação bem feita” (D)

As alterações aos documentos estruturantes do Agrupamento são efetuadas todos os anos, sob proposta dos departamentos, sofrendo adequações ao ano letivo em curso.

“ Toda a gente tem acesso a esses documentos, regra geral isso é debatido no pedagógico, mas antes disso nas reuniões de departamento já está mais ou menos, as pessoas já debateram o que é que eventualmente querem mudar nos documentos que existem. Todos os anos há sempre mudanças e sempre, adequações ao próximo ano letivo.” (D)

A atual diretora demonstra que se encontra preocupada em procurar a excelência, embora pouco se tenha concretizado:

“isso era das coisa que eu mais gostava. Tem sido difícil, porque, é assim, neste momento temos o recurso económico, é muito reduzido mas... aqui eu por exemplo, para mim uma área de excelência é o polivalente onde os miúdos eventualmente podem estar, podem conviver, e podem se sentir bem, porque por exemplo o polivalente, eu penso que estava uma desgraça, neste momento os miúdos têm computadores, têm mesas, têm cadeiras, têm sofás. Os livros ainda não têm os que eu desejava que eles tivessem, tal e qual como os jogos ainda não têm os que na realidade eu desejava, mas pronto eu penso que aos poucos vamos lá chegar.”(D)

No 1º ciclo a coordenadora de escola menciona

“Começámos a utilizar os quadros interativos. Eles adoram e nós também, porque envolve-nos muito mais e temos utilizado muito material didático, mais a nível da Língua Portuguesa... Matemática e do Estudo do Meio. Portanto temos feito um esforço nessa área, porque não havia materiais, não é?, vão-se adquirindo.”

Existe a tentativa de práticas inovadoras com repercussões na aprendizagem dos alunos com o recurso às tecnologias de informação e comunicação. Uma das coordenadoras de refere o mesmo, mas com algumas reservas sobre a repercussão na aprendizagem dos alunos:

“... práticas inovadoras, a única coisa que nós temos posto em prática é o uso das novas tecnologias, não é, pronto os quadros interativos, os computadores com programas que normalmente estão, são disponibilizados pelas editoras... mais do que isso...” (CD1)

“... provavelmente num ou noutro aspeto acaba por captar mais a atenção dos nossos alunos porque é diferente, não é uma aula expositiva, não é uma aula com o quadro e o giz, acaba por ser um pouco diferente. Só que... nem sempre os resultados se calhar são aqueles que nós estamos à espera” (CD1)

Sistematizando as melhorias indicadas pelos entrevistados foram as seguintes:

- Procura da excelência;
- Procura de práticas inovadoras com repercussões nas aprendizagens dos discentes;

A melhoria da qualidade do serviço prestado por uma escola depende também de factores internos, como o tipo de liderança e o funcionamento dos órgãos e das estruturas de orientação educativa. No actual modelo organizacional das escolas/agrupamentos as lideranças desempenham um papel fundamental. Para Bolivar (2003), a forma como a liderança é exercida pode contribuir para a mudança e deve ser facilitadora da mesma, no entanto, dependendo do contexto pode ser negativa ou positiva e, como já referimos a formação da agregação de escolas durante o ano letivo 2012/2013, tem obrigado a esforços redobrados, por parte dos seus órgãos de gestão e

administração, situados mais na ação imediata do que na gestão estratégica, no intuito de assegurar o regular funcionamento das estruturas de gestão e administração e assim garantir o normal funcionamento do Agrupamento.

Poderemos dizer que este domínio foi o que apresentou menos melhorias, apenas detetamos alguns pequenas intenções. Um dos aspetos mais importantes e que diz respeito ao PE não foi concretizado.

E - Domínio Capacidade de Auto-Regulação e Melhoria

O relatório da IGE apontou como escassas as práticas de autoavaliação do Agrupamento. Após a AE foi constituída uma equipa de autoavaliação²⁰ composta por vários elementos da comunidade educativa, docentes, funcionários e associação de pais.

O trabalho foi desenvolvido durante o ano letivo 2010/2011, mas não teve continuidade. A equipa demitiu-se após a conclusão do relatório, não tendo sido substituída.

Sobre o processo de autoavaliação no Agrupamento, apurámos que após a avaliação externa o Agrupamento a terá implementado (entrevistado CD1 e CE), no entanto esta terá deixado de ter continuidade (CD1):

“segundo sei neste momento não existe... essa parte da autoavaliação do Agrupamento está parada. Sei que inicialmente ou numa fase inicial, não me recorde se antes se após a autoavaliação externa, existia uma equipa de trabalho, que fez um excelente trabalho de início no âmbito da autoavaliação do Agrupamento e os resultados foram mostrados a todos, neste caso. Neste momento segundo sei essa equipa não existe e entretanto não foi constituída mais nenhuma, logo o trabalho neste momento está parado.” (CD1)

“Eu acho que tem de se fazer muito mais ainda. Temos, temos que fazer muito mais. Ele começou, eu penso que ele até surgiu por causa da avaliação externa, mas temos que... fazer mais. Temos que fazer crescê-lo porque... é assim, cada um de nós tem que avaliar o que faz, o que é que isso tem de repercussão com os

²⁰ O relatório de Avaliação Interna do Agrupamento de Escolas traduziu os resultados e conclusões decorrentes dum processo de trabalho intensivo, que envolveu toda a comunidade educativa constituindo uma base de trabalho a partir da qual se pretendia desenvolver um processo de autoavaliação partilhado e participado, para que cada um dos intervenientes nos processos sobre os quais incidiu esta avaliação tivesse o direito e a oportunidade de exprimir o seu ponto de vista relativamente à mesma. O trabalho desenvolvido envolveu: Elaboração de inquéritos aplicados aos 4 sectores da comunidade escolar: Pessoal Docente, Pessoal Não Docente, Pais/Encarregados de Educação e Alunos; Aplicação do pré-teste; Reformulação dos inquéritos; Aplicação dos inquéritos e sua recolha; Tratamento estatístico; Balanço dos resultados quantitativos dos inquéritos; Apresentação à comunidade educativa do relatório preliminar.” (Relatório de autoavaliação do Agrupamento, 2011)

nossos alunos, com os pais, com a comunidade. Temos que fazer mais, tem que se fazer mais, tem.” (CE)

Em ata do Conselho Geral do ano letivo 2012/2013 foi constatada a urgência de esta equipa se voltar a formar, e foi dada a informação a este órgão de que “encontra-se formada uma equipa (...) que visa preparar o processo de autoavaliação do Agrupamento.” Portanto tem havido uma manifesta preocupação no sentido de se reiniciar o processo.

A IGE aponta como boa prática e como um referente de uma escola de qualidade, o desenvolvimento de práticas de autoavaliação. O Agrupamento assim o fez, constituindo uma equipa com este propósito e adoptando instrumentos para tal, porém sem continuidade, mas evidenciando-se a urgência da sua execução.

No mesmo sentido, Pacheco (1994), Stoll e Fink (1996, mencionados por Góis & Gonçalves, 2005) consideram a prática de autoavaliação pelas escolas como um modo de estas melhorarem o seu funcionamento. E Lafond (1998), acrescenta que a avaliação externa só poderá atingir o seu principal objetivo se for precedida e acompanhada por uma autoavaliação

4.3.6 - A visão dos atores educativos face a vantagens e melhorias na qualidade do Agrupamento ocasionadas pela avaliação externa

Quando questionados sobre as alterações ocorridas no Agrupamento, decorrentes da avaliação externa feita pela IGE, as respostas não foram consensuais. Cinco dos entrevistados encontraram algumas vantagens e melhorias, nomeadamente o trabalho em equipa. A coordenadora de diretores de turma refere algumas vantagens, tais como a necessidade de haver um trabalho colaborativo e de equipa, existir monitorização de documentos, materiais e articulação curricular entre ciclos:

“As vantagens existiram, sem dúvida. Deu-nos a noção que somos um Agrupamento e que não podemos trabalhar individualmente, sem se fazer a monitorização dos documentos e dos materiais que estamos a utilizar. A necessidade de articulação entre ciclos é fundamental, é mesmo, em termos de conteúdos, portanto haver uma articulação... vertical, essa pronto nós temos a noção que existe, mas também haver horizontal...mas também no desenvolvimento de um trabalho entre pares, entre professores, entre colegas das mesmas áreas e às vezes entre disciplinas, entre departamentos. Portanto tem que existir e tem que haver essa consciência de que esse trabalho tem que existir...Eu

penso que a avaliação externa nos deu essa noção de que temos de trabalhar para o sucesso, e o sucesso dá-se também ao nível do abandono escolar...Eu penso que esta foi a vantagem e nós tínhamos que também perceber o que é que alguém de fora, que ilações é que tirava do nosso trabalho e porque isso ainda não tinha sido feito. E mesmo tendo obtido nalguns pontos da avaliação suficiente, foi bom para tentarmos fazer um melhor trabalho de equipa.” (CDT)

A presidente da Associação de Pais, salienta o empenho demonstrado pelos docentes do Agrupamento em minimizar os pontos fracos do mesmo:

“Eu acho que daquilo que eu oiço nas reuniões de Conselho Geral, todos os professores estão empenhados em colocar os pontos negativos na área positiva e sei que para isso se têm reunido e têm feito vários grupos para que isso aconteça.” (PAP)

No entanto, uma coordenadora de departamento considera que as mudanças não foram muitas, ou existindo não se detetam no dia a dia da instituição e que as lideranças não demonstram preocupação em superar os pontos fracos apontados no relatório de escola:

“Bom, mudanças, não acho que as mudanças tenham sido muitas ou se consigam detetar no dia a dia... também não vejo grande preocupação da parte dos órgãos fundamentais da escola, chamemos-lhe assim, em tentar mudar, mas mudar efetivamente, aqueles pontos que foram apontados como menos bons na anterior avaliação externa.” (CD1)

Também é referido pela coordenadora de escola do 1º ciclo, que ainda há muito mais a fazer para melhorar:

“Eu penso que, pelo menos permitiu alegrarmo-nos com o que fizemos de bem e começar a trabalhar para mudar aquilo que temos menos bem. Agora, é assim, eu penso que esse caminho também ainda precisa de ser feito, só foi começado, foi começado. Tem que ser feito tem... porque só assim é que de facto conseguimos melhorar a nossa qualidade e isso devia ser uma constante, devia ser uma preocupação constante.” (CE)

A aluna entrevistada menciona a atitude positiva de funcionários e os materiais disponíveis para alunos e professores como uma melhoria no Agrupamento, “Mudou. Mudou algumas atitudes dos funcionários e a comida também mudou, ficou melhor, e a escola também está muito melhor, tem mais material para os professores e para os alunos. Está muito melhor.” (A9)

Uma coordenadora de departamento, sentiu que houve um momento de perturbação imediatamente após o conhecimento do resultado da avaliação, mas que foi esquecido. Esta opinião é partilhada por outra coordenadora de departamento, pois verifica não estar a haver preocupação por parte dos órgãos de gestão no sentido de melhorar,

“... a avaliação externa eu acho que a avaliação externa teve algum impacto logo a seguir quando ela foi conhecida pelos professores, neste momento acho que ela já foi esquecida, neste momento acho que aquilo que efetivamente o que faz os professores refletirem é os resultados dos seus alunos.” (CD2)

“porque também não vejo grande preocupação da parte dos órgãos fundamentais da escola, em tentar mudar, mas mudar efetivamente, aqueles pontos que foram apontados como menos bons na anterior avaliação externa e ainda noto mais neste momento após a saída oficial da agregação com uma escola secundária, noto que realmente a situação a nível do Agrupamento está mais confusa do que era anteriormente.” (CD1)

Apenas um dos entrevistados menciona que poderia ter havido vantagens, mas nada se fez para isso, “eu acho que nós podíamos ter tirado algumas vantagens. Pelo menos para ver o que nos deram aqui os insuficientes e os menos bons... podíamos, mas... eu penso que não foi retirado nada.” (CAO)

Em sede do Conselho Geral, no ano letivo seguinte ao da avaliação externa do Agrupamento (2010/2011), foram apontadas algumas melhorias no Agrupamento,

“... referiu-se à melhoria geral registada no nosso Agrupamento, traduzida num salto qualitativo, pois tem havido a preocupação acrescida em melhorar os aspetos negativos que tinham sido apontados à nossa Instituição tanto no relatório da avaliação externa como também por parte do Conselho Geral, nomeadamente através da recomendação número deste órgão... As várias empenharam-se, particularmente na elaboração do Projeto Curricular do Agrupamento e na instituição de um sistema credível de avaliação interna, e verificou-se em toda a comunidade um sentimento de partilha e vontade de superar dificuldades, quer por parte dos docentes, quer por parte do pessoal não docente.” (Conselho Geral, 2011)

Na visão de alguns dos entrevistados a AEE produziu alterações no Agrupamento, tais como o trabalho colaborativo e de equipa, a monitorização de documentos, a partilha de materiais e articulação curricular entre ciclos, a elaboração do Projeto Curricular do Agrupamento e a instituição de um sistema de avaliação interna. No entanto, as ações tomadas no sentido de minimizar os pontos fracos, deram-se imediatamente após o conhecimento do resultado da avaliação e não tem estado a haver preocupação por parte dos órgãos de gestão no sentido de melhorar. Melhoria, segundo Van Velzen et al. (1985) referenciado por Góis & Gonçalves (2005), é um esforço sistemático e continuado no sentido de atingir eficazmente os objetivos educacionais, e isso não está a ser observado por alguns atores. Um dos processos de melhoria, para Stoll e Fink (1996), mencionados por Góis & Gonçalves (2005), consiste na monitorização e

autoavaliação da escola, pelo que constatámos esta deixou de ser feita havendo, no entanto, a intenção de se constituir nova equipa, como verificámos anteriormente.

Capítulo 5 - Conclusões

A qualidade da educação tem sido cada vez mais uma preocupação das instituições, adotando como uma forma de controlo a avaliação, quer a autoavaliação quer a avaliação externa. Tal encontra-se patente na Lei nº 31/2002 de 20 de Dezembro, em que no artigo 3º, no que diz respeito ao sistema de avaliação refere, na alínea a), um dos seus objetivos “Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e eficácia (...)”, na alínea d), “Permitir incentivar as ações e os processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados das escolas (...)” e, no artigo 5º, “a avaliação estrutura-se com base na autoavaliação (...) e na avaliação externa.” Assim importa refletir como a avaliação externa das escolas, o modelo de avaliação AEE, promove a melhoria da qualidade do sistema educativo.

Como estudo empírico, foi realizado num agrupamento de escolas, submetido ao Programa de Avaliação Externa das escolas no ano letivo 2009/2010, utilizando como técnicas de recolha de dados, a análise documental e as entrevistas. No nosso estudo partimos dos pontos fracos e constrangimentos constantes no relatório de avaliação externa e fomos pesquisar se foram e como foram implementadas medidas de modo superar as dificuldades identificadas no mesmo.

Consultados documentos do Agrupamento e analisadas as entrevistas realizadas, pudemos constatar que a avaliação externa provocou algumas alterações no funcionamento do Agrupamento, ou pelo menos levou a direcioná-lo para ações que permitissem a sua melhoria. Porém algumas ainda não concretizadas devido a constrangimentos de cariz organizacional do Agrupamento, nomeadamente mudança recente de diretor e de presidente do Conselho Geral e agregação de escolas ocorrida neste ano letivo (2012/2013). Reportando-nos, a Bolivar (2003), a forma como a liderança é exercida pode contribuir para a mudança e deve ser facilitadora da mesma, mas depende do contexto pode ser negativa ou positiva.

O conhecimento do relatório de avaliação da escola elaborado pela IGE, levou o Agrupamento, consciente de algumas das suas debilidades, a despertar para urgência da aplicação de ações com o intuito de melhorar essas mesmas debilidades, sobretudo as mencionadas no mesmo relatório. Constatámos a preocupação em superar alguns dos pontos fracos apontados. Em resposta à pergunta de partida: **Em que medida a**

avaliação externa realizada pela IGE contribui para promover a melhoria da qualidade na organização escolar?, no caso estudado concluímos que contribui em larga medida, traduzida nas seguintes medidas introduzidas na escola:

- Instituição do Quadro de Mérito e Valor;
- Análise e reflexão dos resultados académicos;
- Implementação de estratégias com vista a debelar problemas de indisciplina;
- Melhoria da oferta educativa;
- Desenvolvimento de trabalho colaborativo entre docentes;
- Formação de uma equipa de articulação curricular, porém sem continuidade;
- Supervisão da prática educativa em sala de aula através da coadjuvação ou uniformização de documentos, no caso dos diretores de turma;
- Elaboração do Projeto Curricular do Agrupamento;
- Melhoria do atendimento;
- Aumento do número de salas dos jardins de infância de modo a satisfazer o número de crianças em lista de espera;
- Obtenção de equipamento audiovisual e informático;
- Participação dos pais e sua monitorização;
- Constituição de uma equipa de autoavaliação.

Apesar de a avaliação externa ser referenciada com um impacto limitado na mudança (CNE, OCDE), algumas alterações têm acontecido nas escolas no sentido da melhoria. Consideramos que as escolas têm desenvolvido esforços e dado passos no sentido da evolução positiva da qualidade, mas, tal como em qualquer mudança ou inovação, é necessário tempo para que as suas consequências sejam observáveis e como refere Dias (2005) a avaliação institucional é um processo demorado e não é uma tarefa fácil, correndo o risco de rejeição e de originar conflitos.

Tivemos alguns constrangimentos no nosso estudo, nomeadamente a impossibilidade de entrevistar, quer o diretor, quer o presidente do Conselho Geral, ambos em ativo no ano da avaliação externa (2009/2010) e nos dois anos seguintes, o que nos inibiu de recolher algumas informações mais precisas sobre o processo no Agrupamento e as suas consequências. A entrada em agregação do agrupamento, durante o ano da realização do estudo, também veio trazer alguma dificuldade.

A realização deste trabalho levantou algumas questões passíveis de se tornarem futuras linhas de investigação. Das que nos foram surgindo, salientamos:

- Que relação entre a autonomia e a avaliação externa?
- Qual o papel do Conselho Geral na elaboração, contributos e execução dos planos de ação no sentido da melhoria da qualidade da instituição?
- Qual a perceção (ou o envolvimento) que as autarquias têm do processo de avaliação externa das escolas na comunidade.

Pensamos que o nosso estudo vai fornecer informação útil ao Agrupamento ajudando-o definir o caminho e a traçar o seu plano de ação no sentido da melhoria da sua qualidade educativa. E este era um dos objetivos que almejávamos alcançar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrantes, P. (2010). *Políticas de avaliação e avaliação de políticas: O caso português no contexto ibero-americano*. *Revista Iberoamericana de Educacion*, 1 (53), 25-42.
- Afonso, N.& Costa, E. (2011). *Políticas educativas. Mobilização de conhecimentos e modos de regulação*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão
- Alaíz, V., Gois, E., & Gonçalves, C. (2003). *Auto-avaliação de escolas*. Porto: ASA
- Azevedo, J., Fonseca, A., Portela, C.S., Guerreiro, Alaíz, V. (2006). *Avaliação de Escolas – Programa AVES*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão
- Assembleia da República (1986). Lei de Bases do Sistema Educativo, lei n.º 46/86, de 14 de Outubro. *Diário da República*, I Série, n.º 237. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda (INCM).
- Assembleia da República (2002). Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro. *Diário da República*, I Série-A, n.º 294. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda (INCM).
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora
- Bolívar, A. (2003). *Como melhorar as escolas: Estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas*. Porto: Edições ASA.
- Bolívar, A. (2012). *Melhorar os processos e os resultados educativos. O que nos ensina a investigação*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão
- Clímaco, M.C., (2005). *Avaliação de Sistemas em Educação*. Lisboa: Universidade Aberta
- Clímaco, M.C., s/d. *Na esteira da avaliação externa das escolas. Organizar e saber usar o feedback*, Consultado em 3 de outubro de 2012 através de http://www.asa.pt/CE/PDF/tem_a%20palavra_mcc.pdf

Conselho Nacional de Educação (2008). Parecer n.º 5/2008, de 13 de junho: Parecer sobre avaliação externa das escolas (2007-2009). Diário da República, 2ª série, N.º 113. Lisboa: INCM.

Conselho Nacional de Educação (2010). Parecer nº3/2010, 9 de junho 2010. Diário da República, 2ª série, Nº 111

Conselho Nacional de Educação (2010). Recomendação nº 2/2010, de 2 de novembro: Recomendação sobre o Estado da Educação 2010. Diário da República, 2ª série, Nº 212

Conselho Nacional de Educação (2011). Recomendação nº 1/2011, 7 de Janeiro. Diário da República, 2ª série, Nº 5

Coelho I., Sarrico, C., & Rosa, M. J. (2008). *Avaliação de escolas em Portugal: que futuro? Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7 (2), 56-67.

Dias, M., (2005). *Como abordar... a construção de uma escola mais eficaz*. Porto. Areal Editores

Dias, N., & Melão N. (2009). *Avaliação e qualidade: Dois conceitos indissociáveis na gestão escolar*. *Tékhné*, 7 (12), 193-214.

Estevão, C.V. (2012). *Políticas e valores em educação. Repensar a educação e a escola pública como um direito*. V.N. Famalicão: Edições Húmus

FIALHO, I.J. (2009). *A avaliação das escolas em Portugal. Percursos e contributos para a melhoria da qualidade em educação*. Consultado em 3 de dezembro através de <http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/5088/1/Artigo%20Fialho%20Rev%20Temas%20e%20Problemas.pdf>

Góis, A., Gonçalves, C. (2005). *Melhorar as escolas. Práticas eficazes*. Porto: Asa

Inspeção Geral de Educação (2002). *Avaliação integrada das escolas. Apresentação e procedimentos*. Consultado em 10 de dezembro através de http://www.ige.min-edu.pt/upload/GTAA/AIE_Apres&Proced.pdf

Inspeção Geral de Educação, (2005). *Programa Aferição Efetividade da autoavaliação das escolas*. Roteiro. Consultado em 13 de março de 2013 através de http://www.ige.min-edu.pt/upload/ROTEIROS/Efectividade_AAE_Roteiro_2005.pdf

Inspeção Geral de Educação, (2009). *Avaliação Externa das Escolas - Referentes e instrumentos de trabalho*. Consultado em 17 de março de 2013 através de http://www.ige.min-edu.pt/upload/AEE_2010/AEE_Referentes.pdf

Inspeção Geral de Educação, (2009), *Avaliação Externa das Escolas 2007-2008 – Relatório*. Consultado em 17 de março de 2013 através de http://www.ige.min-edu.pt/upload/Relatorios/AEE_2007_2008_RELATORIO.PDF

Inspeção Geral de Educação, (2011). *Avaliação Externa das Escolas: Avaliar para a Melhoria e a Confiança – 2006-2011* . Consultado em 12 de abril através de http://www.ige.min-edu.pt/upload/Relatorios/AEE_2006_2011_RELATORIO.pdf

Inspeção Geral de Educação e Ciência, (2011-2012). Quadro de referência para a avaliação Externa das Escolas, 2011-2012. Consultado em 12 de abril de 2013 através de

[http://www.ige.min-edu.pt/upload/AEE2_2011/AEE_11_12_\(1\)_Quadro_referencia.pdf](http://www.ige.min-edu.pt/upload/AEE2_2011/AEE_11_12_(1)_Quadro_referencia.pdf)

Inspeção Geral de Educação, (2011). *Avaliação Externa Das Escolas 2011-2012 – Relatório*. Consultado em 10 de junho de 2013 através de http://www.ige.min-edu.pt/upload/Relatorios/AEE_2011-2012_RELATORIO.pdf

Lafond, M. A. (1998). A avaliação dos estabelecimentos de ensino: novas práticas, novos desafios para as escolas e para a administração. In M. A. Lafond, E. M. Ortega, G. Marieau, Y. Shovsgaard, J. Formosinho, & J. Machado, *Autonomia, gestão e avaliação das escolas* (pp. 9-24). Porto: ASA.

Leite, C. (2003). *Para uma escola curricularmente inteligente*. Porto: Edições ASA

Lima, J.A. (2008). *Em busca da boa escola. Instituições eficazes e sucesso educativo*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão

Lopes, G. F. F. D. C. (2010). *Estudo do Impacto da Avaliação Externa das Escolas Intervencionadas pela Inspeção-Geral da Educação, Delegação Regional do Centro, em 2006/2007*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação, na área de especialização de Supervisão Pedagógica e Formação de Formadores. Coimbra: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra

Melo, C. D. L. (2011). *A melhoria da escola sob o prisma da avaliação*. Dissertação de mestrado em Ciências da Educação. Aveiro: Universidade de Aveiro

Ministério da Economia e do Emprego, (2012). Decreto-Lei n.º 71/2012, de 21 de março. Diário da República, 1.ª série, N.º 58 — 21 de março de 2012

Ministério da Educação, (1986). Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de fevereiro. Diário da República, 1.ª série, N.º 29

Ministério da Educação, (2006). *Relatório final da atividade do Grupo de Trabalho para Avaliação das Escolas*. Consultado em 17 de Março de 2013 através de http://www.ige.min-edu.pt/upload/Relatorios/AEE_06_RELATORIO_GT.pdf

Ministério da Educação (2007). Despacho n.º 28692/2007, de 19 de Dezembro. Diário da República, 2.ª série, N.º 244

Ministério da Educação (2008). Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, Diário da República, I Série; n.º 79.

Ministério da Educação (2011). *Grupo de Trabalho para a Avaliação Externa das Escolas 2011. Propostas para um novo ciclo de avaliação externa de escolas Relatório Final*. Consultado em 2 de abril de 2013 através de http://www.ige.min-edu.pt/upload/Relatorios/AEE2_GT_2011_RELATORIO_FINAL.pdf

Ministérios das Finanças e da Administração Pública e da Educação, (2006). Despacho conjunto n.º 370/2006, de 3 de Maio. Diário da República, 2ª série, N.º 85

Ministérios das Finanças e da Administração Pública e da Educação, (2011). Despacho Conjunto n.º 4150/2011, de 4 de Março de 2011. Diário da República, 2.ª série, N.º 45

Morgado, J. (2004). *Qualidade na Educação. Um desafio para os professores*. Barcarena: Editorial Presença

PACHECO, J.A. (1994). *Domínios para a qualidade do ensino*. Revista educação Q. Consultado em 9 de outubro de 2012 de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/10199/1/Dominios%20para%20a%20Qualidade%20de%20Ensino.pdf>

- Pacheco, J.A. (2010). *Avaliação externa das escolas: Teorias e modelos*. Conferência realizada no Seminário “Avaliação Externas das Escolas: Modelos, Práticas e Impacto” Consultado em 2 de novembro de 2012 através de [http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/11718/4/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20externa%20escolas.Teorias%20e%20modelos%20\(portugu%C3%AAs\).pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/11718/4/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20externa%20escolas.Teorias%20e%20modelos%20(portugu%C3%AAs).pdf)
- PINHO, P.D.B. (2011). *Reflexos da Avaliação Externa na Organização Escolar: um estudo num Agrupamento de Escolas do Baixo Alentejo*. Dissertação de mestrado em Administração e Gestão Educacional. Lisboa: Universidade Aberta
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em Ciências Sociais. Trajectos*. Lisboa: Gradiva. Consultado em 5 de maio através de <http://pt.scribd.com/doc/37937019/Quivy-e-Campenhoudt-Manual-de-Investigacao-em-Ciencias-Sociais>
- Santiago, P. (2010). *Avaliação das escolas dos ensinos básico e secundário: perspetivas para um novo ciclo avaliativo*. Lisboa: Seminário promovido pelo Conselho Nacional de Educação
- Santiago, P. et al. (2012), *OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education: Portugal 2012*, OECD Publishing. Consultado em 2 de julho de 2013 através de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264117020-en>
- Santos, A.M. (2010). *A Avaliação Externa das Escolas em Portugal, na Primeira Década do Século XXI: uma Análise Focada nos Discursos Normativos, em Referenciais da IGE e Pareceres do CNE*. Dissertação de mestrado. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- SOUSA, M. e BAPTISTA, C. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios: Segundo Bolonha*, Pactor, Lisboa
- Stake, R. S., (2012). *A arte da investigação em estudos de caso*. Lisboa: Edição Fundação Calouste Gulbenkian
- Veloso, L., Abrantes, P., Craveiro, D. (2011). *A avaliação externa de escolas como processo social*. *Educação, Sociedade & Culturas*, nº 33, 2011, 69-88

Venâncio, I.M. & Otero, A.G. (2003). *Eficácia e Qualidade na escola*. Porto: Edições ASA

YIN, Robert K. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

ANEXOS

ANEXO I

Pedido de autorização à diretora do agrupamento de escolas para realização do estudo na instituição

Exma. Sra.

Diretora do Agrupamento de Escolas

13 de Janeiro de 2013

Assunto: Pedido de autorização para a realização de estudo no âmbito da dissertação de Mestrado

Maria João Pina dos Santos Inácio, professora do 3º ciclo do Ensino Básico e aluna do Curso de Mestrado em Administração e Gestão Educacional da Universidade Aberta, vem por este meio solicitar a Vª Exa, autorização e colaboração para a realização de um estudo neste Agrupamento de Escolas, no âmbito da elaboração da Dissertação de Mestrado, sob o tema “A avaliação externa da escola como promotora da qualidade institucional – Estudo num Agrupamento de Escolas”, sob a orientação da Professora Doutora Antónia Barreto.

Sendo este pedido deferido e no âmbito deste estudo será aplicada uma entrevista a elementos representativos deste Agrupamento assim como consultados alguns documentos estruturantes.

Desde já, agradeço a disponibilidade

Com os melhores cumprimentos

A Professora

(Maria João Pina dos Santos Inácio)

ANEXO II

Autorização da diretora do agrupamento de escolas
para a realização do estudo na instituição

Exma. Sra.

Maria João Pina dos Santos Inácio

31 de Janeiro de 2013

Assunto: Autorização para realização de estudo no âmbito da dissertação de mestrado

Na sequência do pedido feito por V^a Exa. enquanto aluna do Curso de Mestrado em Administração e Gestão Educacional da Universidade Aberta, venho por este meio autorizar a realização de um estudo neste Agrupamento de Escolas, no âmbito da elaboração da Dissertação de Mestrado, sob o tema proposto.

Com os melhores cumprimentos,

A Diretora do Agrupamento



Anexo III

Formalização do pedido de colaboração
no estudo, através da participação em entrevistas áudio-gravadas

Exmo(a). Sr.(a)

2 de Fevereiro de 2013

Assunto: Colaboração em estudo e realização de entrevista no âmbito da Dissertação de Mestrado

Maria João Pina dos Santos Inácio, professora do 3º Ciclo do Ensino Básico e aluna do Curso de Mestrado em Administração e Gestão Educacional da Universidade Aberta, vem por este meio solicitar a Vª Exa., autorização/colaboração para a realização de uma entrevista para um estudo que decorrerá neste Agrupamento de Escolas, previamente autorizado, no âmbito da elaboração da minha Dissertação de Mestrado, sob o tema “A avaliação externa da escola como promotora da qualidade institucional – Estudo num Agrupamento de Escolas”.

Assim, solicito a V.ª Ex.ª autorização para proceder à gravação da entrevista em formato áudio, com duração aproximada de 60 minutos, com o registo de notas que posteriormente convergirão para uma transcrição em processador de texto.

A entrevista respeitará as regras de confidencialidade e de divulgação em regime de anonimato e nunca serão reveladas as identidades do Agrupamento e dos seus intervenientes.

Agradeço toda a disponibilidade dispensada e apresento os meus cumprimentos,

A professora

(Maria João Inácio)

Declaro ser de livre vontade a minha participação na investigação supracitada, levada a cabo por Maria João Pina dos Santos Inácio, aluna da Universidade Aberta no 12º Mestrado de Administração e Gestão Educacional:

Autorizo que a entrevista que me irá ser realizada no âmbito do referido estudo seja áudio-gravada e que os dados recolhidos na mesma sejam tratados e divulgados com carácter de anonimato e declaro ter recebido uma informação prévia e esclarecedora acerca dos procedimentos a serem assumidos pelo investigador na aplicação da entrevista.

Barreiro, ____ de _____ de 2013

PARTICIPAÇÃO NA INVESTIGAÇÃO

“A avaliação externa da escola como promotora da qualidade institucional – Estudo num Agrupamento de Escolas”.

Declaro ser de livre vontade a minha participação na investigação supracitada, levada a cabo por Maria João Pina dos Santos Inácio, aluna da Universidade Aberta no 12º Mestrado de Administração e Gestão Educacional:

Autorizo que a entrevista que me irá ser realizada no âmbito do referido estudo seja áudio-gravada e que os dados recolhidos na mesma sejam tratados e divulgados com carácter de anonimato e declaro ter recebido uma informação prévia e esclarecedora acerca dos procedimentos a serem assumidos pelo investigador na aplicação da entrevista.

Entrevistado	Cargo	Rubrica
	Diretora do Agrupamento	
	Ex Presidente do Conselho Geral	
	Coordenadora dos diretores de turma do 3º ciclo	
	Coordenadora do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais	
	Coordenadora de Escola do 1º ciclo e Jardim de Infância	
	Assistente Operacional	
	Presidente da Associação de Pais	

Barreiro, ___ de _____ de 2013

Anexo IV

Formalização do pedido de colaboração
no estudo – Autorização do Encarregado de Educação

Exmo. Senhor(a) Encarregado(a) de Educação

Estando a frequentar o Mestrado em Administração e Gestão Educacional na Universidade Aberta, proponho-me a efetuar um estudo de investigação no âmbito da elaboração da Dissertação de Mestrado, sob o tema “A avaliação externa da escola como promotora da qualidade institucional – Estudo num Agrupamento de Escolas”.

Para realizar este estudo serão efetuadas entrevistas a vários intervenientes, entre os quais um aluno do Agrupamento. A entrevista será aplicada na escola e dentro do espaço escolar habitual. Proceder-se-á a gravação da entrevista em formato áudio, com duração aproximada de 60 minutos e com de registo de notas que posteriormente convergirão para uma transcrição em processador de texto.

A entrevista respeitará as regras de confidencialidade e de divulgação em regime de anonimato e nunca serão reveladas as identidades do Agrupamento e dos seus intervenientes.

Assim, vendo solicitar a autorização para que o seu educando possa participar neste estudo.

A professora

(Maria João Inácio)

AUTORIZAÇÃO

Eu, _____ Encarregado(a) de Educação do(a) aluno(a), _____, autorizo a sua participação no estudo de investigação referido com o tema “A avaliação externa da escola como promotora da qualidade institucional – Estudo num Agrupamento de Escolas”, assim como a gravação da entrevista em formato áudio e que os dados recolhidos na mesma sejam tratados e divulgados com carácter de anonimato.

Barreiro, ___ de _____ de _____

O(a) Encarregado(a) de Educação

Anexo V

Aprovação do pedido de autorização do estudo no sistema
Monitorização de inquéritos em meio escolar
pelo Diretor de Serviços de Projetos Educativos da DGE



Maria Inácio <mjoaoinacio@gmail.com>

Monitorização de Inquéritos em Meio Escolar: Inquérito nº 0361900001

mime-noreply@gepe.min-edu.pt <mime-noreply@gepe.min-edu.pt>

18 de março de 2013 15:03

Para: mjoaoinacio@gmail.com

Exmo(a)s. Sr(a)s.

O pedido de autorização do inquérito n.º 0361900001, com a designação *A avaliação externa da escola como promotora da qualidade institucional - Estudo num Agrupamento de Escolas*, registado em 21-02-2013, foi aprovado.

Avaliação do inquérito:

Exmo(a) Senhor(a) Dr(a) Maria João Pina dos Santos Inácio
Venho por este meio informar que o pedido de realização de inquérito em meio escolar é autorizado uma vez que, submetido a análise, cumpre os requisitos, devendo atender-se às observações aduzidas.
Com os melhores cumprimentos
José Vitor Pedroso
Diretor de Serviços de Projetos Educativos
DGE

Observações:

- a) A realização do(s) Inquérito(s) fica sujeita a autorização da Direção do Agrupamento de Escolas.
- b) Dado que na investigação se obtêm dados para uso e tratamento em trabalho académico, exige-se a garantia de anonimato, confidencialidade e proteção dos mesmos. Devem ser consideradas as medidas de proteção e segurança previstas na Lei nº 67/98; a recolha e o tratamento dos dados deverá basear-se no consentimento expresso e esclarecido do titular dos dados ou dos seus legais representantes.

Podem consultar na Internet toda a informação referente a este pedido no endereço <http://mime.gepe.min-edu.pt>. Para tal terá de se autenticar fornecendo os dados de acesso da entidade.

Anexo VI

Análise do relatório de escola elaborado pela IGE

RESULTADOS	
Fator	Diagnóstico no relatório da avaliação externa
Sucesso acadêmico	<p>“Têm revelado oscilações ao longo do último triênio.” (p.3)</p> <p>“... apresentando o 3º ciclo uma tendência de melhoria na avaliação interna, enquanto que, na avaliação externa, esta tendência se verifica nos resultados de Matemática, em todos os anos de escolaridade, e em Língua Portuguesa no 1º ciclo” (p.3)</p> <p>“O 2º ciclo é aquele que apresenta resultados mais fracos quer na avaliação interna quer na externa,” (p.3)</p> <p>“No 1º ciclo os resultados na avaliação interna têm sido inferiores aos valores nacionais enquanto na avaliação externa se tem registado uma melhoria acentuada.” (p.3)</p> <p>“O 3º ciclo, que apresenta na avaliação interna resultados sempre superiores aos nacionais, regista, contudo, nos exames nacionais de Língua Portuguesa e Matemática valores inferiores.” (p.3)</p> <p>“ O Agrupamento faz o tratamento estatístico dos resultados académicos, que analisa no Conselho Pedagógico e nas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica e compara os seus resultados da avaliação externa com os nacionais e com os concelhos, não tendo igual procedimento em relação aos resultados internos.” (p.3)</p> <p>“...esta análise não tem desencadeado uma reflexão consequente, com vista à melhoria do sucesso educativo. “(p.3)</p> <p>“Em relação à educação pré-escolar, a análise sobre a evolução das crianças é feita, trimestralmente, nas reuniões de departamento e dada a conhecer aos pais e encarregados de educação.” (p.5)</p> <p>“No que diz respeito ao abandono escolar, no último triênio, não se tem registado casos no 1º ciclo... no 3º ciclo, verifica-se uma tendência decrescente.” (p.6)</p> <p>“É no 2º ciclo que se verifica a maior taxa de abandono escolar.” (p.3)</p> <p>“O agrupamento centra em causas exteriores à atividade pedagógica, os problemas de insucesso e abandono designadamente as assimetrias do meio socioeconómico e cultural dos alunos e a falta de empenho dos pais e encarregados de educação no acompanhamento dos seus educandos.” (p.6)</p>

RESULTADOS	
Fator	Diagnóstico no relatório da avaliação externa
Participação e desenvolvimento cívico	<p>“Os alunos não são envolvidos na elaboração e desconhecem os documentos de orientação educativa, exceto o Regulamento Interno.” (p.3)</p> <p>“Apesar de a cidadania ser uma prioridade do Projeto Educativo, não é evidente o envolvimento dos alunos em iniciativas deste âmbito.” (p.3)</p> <p>“ Não existem evidências da sua participação na programação das atividades do Agrupamento, nem nas realizadas a ao nível dos Projetos Curriculares de Turma.” (p.6)</p> <p>“São, contudo auscultados através de questionários, sobre o seu grau de satisfação face à escola, não sendo evidentes as melhorias promovidas em resultado das suas sugestões.” (p.6)</p> <p>“Não existem formas de representação coletiva dos alunos do 2º e 3º ciclo (por exemplo, associação de estudantes)” (p.6)</p> <p>“Os delegados de turma não se reúnem em assembleia e também não são chamados a participar nas reuniões de conselho de turma. No 1º ciclo realizam-se semanalmente assembleias de turma.” (p.6)</p> <p>“Apenas no corrente ano letivo foi formalizado o processo de instituição do Quadro de Valor...” (p.6)</p> <p>“ Apesar do Regulamento Interno prever a atribuição do Quadro de Mérito, de modo a premiar os alunos com bons resultados académicos, o Agrupamento não o tem promovido.” (p.6)</p>

RESULTADOS	
Fator	Diagnóstico no relatório da avaliação externa
Comportamento e disciplina	<p>“Os discentes têm, na generalidade, um comportamento disciplinado e cumprem as regras de funcionamento do Agrupamento...” (p.3)</p> <p>“... embora se tenham registado ocorrências alvo de procedimentos disciplinares, o seu número teve um decréscimo ao longo do triénio, evidenciando a eficácia das estratégias implementadas.” (p.3)</p> <p>“Existe um bom relacionamento entre os vários elementos da comunidade escolar.” (p.3)</p> <p>“Ocorrem, contudo, situações pontuais de desrespeito e ofensas quer a docentes quer aos seus pares, particularmente na sala de aula.” (p.6)</p> <p>“A monitorização realizada pelo Agrupamento mostra-nos que os procedimentos disciplinares têm vindo a diminuir ao longo do último triénio e que estes não abrangem alunos do 3º ciclo.” (p.6)</p> <p>“No corrente ano letivo, não foram referenciadas estratégias com vista à prevenção/resolução da indisciplina, para, além da concertação de procedimentos de atuação ao nível dos conselhos de turma.” (p.6)</p>

RESULTADOS	
Fator	Diagnóstico no relatório da avaliação externa
Valorização e impacto das aprendizagens	<p>“O agrupamento valoriza o sucesso dos alunos divulgando os seus trabalhos à comunidade através de exposições e do sítio do Agrupamento, o Portal...” (p.3)</p> <p>“Apesar de, até ao ano transato, ter oferecido percursos curriculares alternativos, o agrupamento não desenvolveu ações explícitas e consistentes no sentido de diagnosticar as expetativas dos alunos e das famílias e de responder com assertividade, à multiplicidade dos seus projetos de vida.” (p.4)</p> <p>“...não promove iniciativas que permitam diagnosticar as expetativas dos alunos e das suas famílias face à escola.” (p.7)</p> <p>“Falta de diversificação e abrangência da oferta educativa.” (p.7)</p> <p>“A falta de informação sistematizada do percurso académico dos alunos que transitam para o ensino secundário ou daqueles que iniciam um percurso profissional, não permite avaliar o impacto das aprendizagens proporcionadas.” (p.7)</p>

PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	
Fator	Diagnóstico no relatório da avaliação externa
Articulação e sequencialidade	<p>“ Na educação pré-escolar e no 1º ciclo, a articulação existente promove a sequencialidade do processo ensino e aprendizagem nestes dois níveis de educação, não sendo evidente esta a prática nos 2º e 3º ciclos.” (p.4)</p> <p>“...a falta de expressão do papel dos departamentos curriculares inviabiliza a articulação interna e interdepartamental e compromete a interdisciplinaridade.” (p.4)</p> <p>“No 2º e 3º ciclos, em especial, é evidente a falta de expressão dos departamentos curriculares na gestão horizontal e vertical do processo de ensino e aprendizagem.” (p.7)</p> <p>“... mesmo na organização das iniciativas previstas no Plano Anual de Atividades, a interdisciplinaridade é pontual.” (p.7)</p> <p>“... levou à inclusão, no Regulamento Interno, de uma estrutura – a equipa de articulação curricular – que até ao momento não foi implementada.” (p.7)</p> <p>“... boa articulação entre os professores titulares das turmas e os técnicos das atividades de enriquecimento curricular do 1º ciclo.” (p.7)</p> <p>“A transição entre níveis/ciclos é trabalhada com os alunos é facilitada pela transmissão de informação...” (p.7)</p> <p>“Para os alunos do 9º ano, são dinamizadas atividades de orientação vocacional...” (p.7)</p>

PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	
Fator	Diagnóstico no relatório da avaliação externa
Acompanhamento da prática letiva em sala de aula	<p>“Não existem mecanismos de supervisão da prática letiva em sala de aula” (p.4)</p> <p>“ É nos conselhos de turma que se operacionalizam estratégias e procedimentos comuns, visando a resolução dos problemas detetados.” (p.4)</p> <p>“... não há supervisão do trabalho dos diretores de turma e do processo de avaliação dos alunos pelos respetivos coordenadores.” (p.4)</p> <p>“Não existem práticas de análise comparada dos resultados dos alunos na mesma disciplina/ano de escolaridade, pelas diferentes estruturas de coordenação e supervisão, com vista à redefinição de estratégias.” (p.4)</p> <p>“Este trabalho é mais efetivo, no âmbito da avaliação dos projetos curriculares dos grupos/turmas ao nível do departamento da educação pré-escolar, dos conselhos de ano do 1º ciclo e dos conselhos de turma nos restantes ciclos.” (p.7)</p> <p>“...operacionalizam-se estratégias e procedimentos comuns visando a resolução de problemas detetados.” (p.7)</p> <p>“Foram definidos critérios de avaliação por disciplina, mas não existem práticas consistentes de monitorização da sua aplicação.” “Embora estes sejam abordados nas aulas, não foram disponibilizados aos alunos nem aos seus encarregados de educação.” (p.7)</p> <p>“Existem algumas práticas de trabalho colaborativo entre docentes, assim troca de materiais pedagógicos, não sendo habitual a elaboração de matrizes e instrumentos de avaliação comuns.” (p.8)</p> <p>“Não existem práticas generalizadas de análise comparada dos resultados dos alunos na mesma disciplina/ano de escolaridade, pelas diferentes estruturas de coordenação e supervisão com vista a redefinição de estratégias.” (p.8)</p>

PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	
Fator	Diagnóstico no relatório da avaliação externa
Diferenciação e apoios	<p>“As respostas educativas para alunos com necessidades educativas especiais de carácter permanente são adequadas ao desenvolvimento das suas competências.” (p.4)</p> <p>“...para acompanhamento e apoio dos alunos com necessidades educativas especiais, conta com uma equipa multidisciplinar... tendo a colaboração do Centro de Recursos para a inclusão da Cooperativa de educação e reabilitação de crianças inadaptadas...” (p.8)</p> <p>“Fruto de parcerias com várias entidades públicas e privadas, são proporcionados, ainda, aos alunos apoio psicológico, terapia de fala, psicomotricidade e hipoterapia.” (p.8)</p> <p>“... faz monitorização do sucesso dos alunos com necessidades educativas especiais.”(p.8)</p> <p>“... têm revelado uma tendência de melhoria...” (p.8)</p> <p>“As respostas para alunos com dificuldades de aprendizagem contemplam, no 1º ciclo, o apoio individual em pequeno grupo...” (p.8)</p> <p>“ Nos 2º e 3º ciclos são facultados apoios nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, ... além de uma sala de estudo.” (p.8)</p> <p>“Para casos que requerem particular atenção, a Agrupamento implementou um projeto de tutorias.” (p.8)</p> <p>“Não existem dados que permitam avaliar, isoladamente, o sucesso destas medidas.” (p.8)</p> <p>“É efetuada a monitorização dos planos de acompanhamento e de recuperação... reduzida eficácia dos planos de recuperação e nos planos de acompanhamento.” (p.8)</p> <p>“Não existem evidências de uma reflexão sobre a falta de impacto positivo destes planos.” (p.8)</p>

PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	
Fator	Diagnóstico no relatório da avaliação externa
Abrangência do currículo e valorização dos saberes e da aprendizagem	<p>“A oferta educativa do Agrupamento tem em conta, desde a educação pré-escolar, as dimensões culturais, artísticas, desportivas e sociais...” (p.4)</p> <p>“Na Escola-Sede são proporcionadas diversas atividades de enriquecimento do currículo.” (p.8)</p> <p>“... não existem dados que permitam avaliar a frequência destas atividades, nem o impacto que têm nos resultados dos alunos.” (p.8)</p> <p>“As actividades de Desporto Escolar... são, contudo as que mais alunos movimentam.” (p.8)</p> <p>“As iniciativas ligadas ao desenvolvimento de projetos... também contribuem para a formação pessoal e social dos discentes de todas as unidades educativas.” (p.8)</p> <p>“A componente experimental, embora condicionada pela falta de laboratórios é dinamizada, em todos os níveis/ciclos, com iniciativas que ilustram a importância que é dada a esta vertente...” (p.8)</p> <p>“As iniciativas ligadas às atividades profissionais são mais evidentes, no âmbito da educação especial e da implementação dos planos de transição para a vida pós-escolar.” (p.8)</p>

ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR	
Fator	Diagnóstico no relatório da avaliação externa
Conceção, planeamento e desenvolvimento da atividade	<p>“O Projeto Educativo define as grandes linhas de ação do Agrupamento, mas a sua elaboração não teve a intervenção da comunidade educativa.” (p.4)</p> <p>“A articulação entre este projeto e o Plano Anual de Atividades não é evidente.” (p.4)</p> <p>“ O Plano Anual de Atividades constitui-se como um elenco de atividades propostas pelos departamentos e por outras estruturas, não transparecendo uma intencionalidade em torno de um eixo comum, nem sendo evidentes as que procuram operacionalizar cada eixo de intervenção fixado e a sua contribuição para atingir os objetivos definidos no supra referido Projeto.” (p.9)</p> <p>“Inexistência de um Projeto Curricular (em elaboração) condicionam a eficiência da gestão do currículo do Agrupamento.” (p.9)</p> <p>“Na conceção e planeamento é evidente uma cultura de agrupamento consubstanciada na partilha de recursos humanos e materiais e no desenvolvimento de iniciativas conjuntas.” (p.9)</p>

ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR	
Fator	Diagnóstico no relatório da avaliação externa
Gestão dos recursos humanos	<p>“O Diretor, no processo de distribuição de serviço, tem em conta as competências pessoais e profissionais dos docentes e não docentes, nomeadamente na atribuição de funções que exigem um perfil específico.” (p.9)</p> <p>“Os critérios para a distribuição do serviço docente são anualmente estabelecidos ... e estes fazem-se nortear pela otimização do desempenho profissional dos docentes, estando implementada a continuidade pedagógica e a constituição de equipas pedagógicas no 2º ciclo.” (p.9)</p> <p>“... procede, anualmente, ao diagnóstico das necessidades de de formação dos seus profissionais e define as respetivas prioridades, tendo em conta o Projeto Educativo, para elaborar o seu plano de formação.” (p.9)</p> <p>“Desenvolve autonomamente e com regularidade, ações de formação da iniciativa dos seus profissionais...” (p.9)</p> <p>“... ainda que não exista um plano formal para a integração de novos profissionais, o diretor e coordenadores de departamento/escola são responsáveis por um conjunto de ações que contribuem para a boa integração dos docentes e não docentes.” (p.9)</p> <p>“As assistentes operacionais mostram-se conscientes da dimensão educativa das suas competências.” (p.9)</p> <p>“Apesar dos utentes não se sentirem plenamente satisfeitos, com o funcionamento e o atendimento prestado, a nova coordenadora técnica, ... tem implementado algumas iniciativas de melhoria...” (p.9)</p>

ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR	
Fator	Diagnóstico no relatório da avaliação externa
Gestão dos recursos materiais e financeiros	<p>“As instalações, os espaços e os equipamentos das escolas do Agrupamento são adequadas ao desenvolvimento da sua atividade.” (p.9)</p> <p>“... as salas dos jardins de infância são insuficientes para o número de crianças em lista de espera.” (p.9)</p> <p>“Todas as escolas do Agrupamento apresentam um aspeto cuidado e aprazível, são minimamente confortáveis e estão apetrechadas com Biblioteca/Centro de Recursos, espaços para a prática de Educação Física, refeitórios e espaços de recreio...” (p.9)</p> <p>“A Escola-Sede não possui laboratórios adequados, mas apresenta boas instalações desportivas.” (p.9)</p> <p>“Todas as salas estão equipadas com videoprojetores e alguns quadros interativos.” (p.9)</p> <p>“... é evidente a falta de equipamentos audiovisuais e ligados às tecnologias de informação e comunicação nas escolas do 1º ciclo e nos jardins de infância.” (p.9)</p> <p>“Existem práticas instituídas de partilha de equipamentos entre as diversas unidades educativas.” (p.9)</p> <p>“Apesar da existência de planos de prevenção e emergência não foi implementado o sistema de sinalização e não se têm realizado exercícios de evacuação...” (p.9)</p> <p>“A cedência e o intercambio de instalações e equipamentos com as instituições locais constituem prática regular...” (p.9)</p> <p>“O Agrupamento tem dificuldades em originar receitas próprias.” (p.9)</p>

ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR	
Fator	Diagnóstico no relatório da avaliação externa
Participação dos pais e outros elementos da comunidade educativa	<p>“A Associação de Pais e Encarregados de Educação e os Grupos de Pais revelam um grande dinamismo e empenho na vida do Agrupamento, conhecendo os problemas existentes e procurando colaborar na resolução dos mesmos.” (p.4)</p> <p>“... a participação dos pais/encarregados de educação é boa nas reuniões trimestrais com os diretores de turma, contudo, os índices desta participação não são monitorizados.” (p.10)</p> <p>“Os pais e encarregados de educação estão representados nos órgãos de direção, administração e gestão e têm conhecimento dos diferentes documentos orientadores,” (p.10)</p> <p>“Existe envolvimento dos pais /encarregados de educação em atividades dinamizadas pelo Agrupamento...” (p.10)</p> <p>“Os encarregados de educação são ainda chamados a colaborar em alguns projetos dos seus educandos, comparecendo na sala de aula para dinamizar atividades...” (p.10)</p> <p>“...nos 2º e 3º ciclos, existe uma tendência de demissão dos pais /encarregados de educação na assunção das suas responsabilidades, não existindo, contudo, uma estratégia concertada para fazer aumentar a participação e envolvimento destes na vida escolar. (p.10)</p> <p>“Existe um bom relacionamento com a câmara municipal e as juntas de freguesia que se revelam disponíveis para colaborar com as várias unidades educativas do Agrupamento designadamente na prestação de serviços de manutenção e limpeza dos espaços escolares.” (p.10)</p>

ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR	
Fator	Diagnóstico no relatório da avaliação externa
Equidade e justiça	<p>“...estão patentes no apoio atento e concertado aos alunos com necessidades educativas especiais e na atenção que os assistentes operacionais prestam aos alunos que revelam carência de índole afetiva ou que evidenciam dificuldades económicas.” (p.4)</p> <p>“ Os documentos de orientação educativa do Agrupamento revelam que os princípios de equidade e de justiça são aspetos a que os responsáveis devem dar resposta no quotidiano escolar.” (p.10)</p> <p>“...estes princípios estão presentes nas decisões que são tomadas...” (p.10)</p> <p>“É garantido a todos os alunos o acesso às diversas experiências educativas...” (p.10)</p> <p>“...existe por parte dos alunos dos 2º e 3º ciclos a perceção de que as suas sugestões e pedidos não são valorizados.” (p.10)</p>

LIDERANÇA	
Fator	Diagnóstico no relatório da avaliação externa
Visão e estratégia	<p>“A visão estratégica do Agrupamento está espelhada no lema do Projeto Educativo...” (p.10)</p> <p>“...as lideranças revelam dificuldades em impulsionar a visão global constante naquele documento.” (p.10)</p> <p>“... falta de uma ação consistente e sistemática que permita a concretização dos objetivos definidos, condicionam o desenvolvimento do Agrupamento.” (p.4)</p> <p>“Apesar do Agrupamento se afirmar como uma organização que procura a excelência, não são visíveis estratégias consistentes e sistemáticas nesse sentido.” (p.10)</p> <p>“...inexistência de uma política ativa de melhoria dos resultados escolares.” (p.10)</p> <p>“Embora tenham estabelecido prioridades de ação, não hierarquizam nem calendarizam os objetivos, nem definem metas claras, quantificáveis e avaliáveis que permitam verificar com rigor a eficácia das iniciativas implementadas.” (p.10)</p> <p>“... os responsáveis escolares reconhecem que o desenvolvimento da atividade não tem tido a eficácia que desejariam.” (p.10)</p> <p>“...existem dificuldades na coordenação das várias lideranças na definição e implementação de planos de melhoria.” (p.5)</p> <p>“...não tem áreas de excelência que sejam reconhecidas pela comunidade, nem estratégia definida para afirmar a sua identidade.” (p.10)</p> <p>“...a comunidade educativa realça positivamente o bom ambiente escolar, a segurança e o empenho na inclusão dos alunos com necessidades educativas especiais.” (p.10)</p> <p>“A reflexão interna que o Conselho Geral irá implementar, tendo em vista a diversificação da oferta educativa/formativa e a adesão ao projeto Empresários para a Inclusão Social (EPIS) evidenciam a vontade de iniciar um trabalho com vista ao sucesso escolar,” (p.11)</p>

LIDERANÇA	
Fator	Diagnóstico no relatório da avaliação externa
Motivação e empenho	<p>“Os responsáveis pelos diversos órgãos mostram-se motivados e empenhados no exercício das suas funções.” (p.11)</p> <p>“...não é evidente que tenham um conhecimento profundo das suas áreas de ação, apresentando dificuldades na mobilização das estruturas de coordenação educativa e de supervisão pedagógica, com vista à definição e implementação de estratégias concertadas e mobilizadoras de aferição e melhoria.” (p.11)</p> <p>“A comunidade educativa considera que o órgão de administração e gestão é aberto e acessível, evidenciando capacidade de resolução dos problemas que lhe são apresentados.” (p.11)</p> <p>“As estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica apresentam um dinamismo desigual, sendo mais evidente a pro-atividade das estruturas do 1º ciclo e da educação pré-escolar.” (p.11)</p> <p>“Os profissionais revelam gosto em pertencer ao Agrupamento e sentem que o seu trabalho é valorizado pelas lideranças, pelos alunos e pelos encarregados de educação.” (p.11)</p> <p>“O bom ambiente reflete-se não só no relacionamento e cooperação, como também na existência de relações interpessoais positivas, o que atesta que o espírito de agrupamento está institucionalizado e a ser vivido.” (p.11)</p> <p>“A assiduidade do pessoal docente e não docente é monitorizada, não existindo situações que requeiram especial atenção ou acompanhamento.” (p.11)</p>

LIDERANÇA	
Fator	Diagnóstico no relatório da avaliação externa
Abertura à inovação	<p>“...inovação pedagógica e organizacional é assumida como uma prioridade, mas não são evidentes práticas inovadoras com repercussões nas aprendizagens das crianças e alunos.” (p.5)</p> <p>“Em relação a problemas persistentes, como o insucesso escolar, não foram identificadas situações inovadoras.” (p.11)</p> <p>“O portal on-line do Agrupamento... a utilização da plataforma e-learning do agrupamento e a criação do e-mail institucional para todos os docentes... são aspetos positivos.” (p.11)</p>

LIDERANÇA	
Fator	Diagnóstico no relatório da avaliação externa
Parcerias, protocolos e projetos	<p>“O agrupamento tem utilizado as parcerias e protocolos com entidades públicas e privadas, visando a melhoria da prestação do seu serviço educativo.” (p.11) “...destacando-se aquelas que se destinam ao acompanhamento, apoio e inserção na atividade profissional dos alunos com necessidades educativas especiais.” (p.6)</p> <p>“...está envolvido em projetos nacionais, tais como a Rede de Bibliotecas Escolares, Projeto Educação para a Saúde e Plano Nacional de Leitura, com um contributo positivo para o desenvolvimento de um trabalho de maior qualidade.” (p.11)</p>

CAPACIDADE DE AUTORREGULAÇÃO E MELHORIA DA ESCOLA	
Fator	Diagnóstico no relatório da avaliação externa
Autoavaliação	<p>“As práticas de autoavaliação do Agrupamento incidem particularmente nos resultados da avaliação interna e externa dos alunos, que são objeto de análise no Conselho Pedagógico e nas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica.” (p.5)</p> <p>“...não têm conduzido a uma reflexão consequente e com impacto no planeamento, na gestão das atividades, na organização e nas práticas profissionais.” (p.5)</p> <p>“Apesar de procederem à sistematização de dados relativos a procedimentos disciplinares, resultados dos planos de recuperação e de acompanhamento e resultados dos alunos com necessidades educativas especiais e de produzirem relatórios críticos sobre o funcionamento das estruturas de coordenação e supervisão e das Bibliotecas/Centros de Recursos, estes não são objeto de análise e de reflexão aprofundadas.” (p.12)</p> <p>“O Agrupamento constituiu... equipas de trabalho, compostas apenas por docentes, para iniciar o processo de autoavaliação, que aplicaram questionários, a uma amostra da comunidade educativa, com o propósito de aferir o grau de satisfação sobre o funcionamento da vida escolar.” (p.12)</p> <p>“...foi elaborado um documento, ainda não divulgado à comunidade educativa, que revela contradições internas e que dificilmente constitui um diagnóstico fiável dos problemas do Agrupamento, dificultando a implementação de planos de melhoria.” (p.12)</p>

CAPACIDADE DE AUTORREGULAÇÃO E MELHORIA DA ESCOLA	
Fator	Diagnóstico no relatório da avaliação externa
Sustentabilidade do progresso	<p>“A falta de práticas sistemáticas, abrangentes e consistentes de autoavaliação limitam a capacidade de auto-regulação e de melhoria interna, dificultando o desenvolvimento sustentado da organização escolar.” (p.5)</p> <p>“O Agrupamento conhece alguns dos pontos fortes do seu funcionamento, mas revela dificuldade em identificar os seus pontos fracos.” (p.12)</p> <p>“...consegue reconhecer os aspetos externos que dificultam a sua ação.” (p.12)</p> <p>“...tem dificuldade em aperceber-se das oportunidades de melhoria que pode rentabilizar.” (p.12)</p>

ATRIBUTOS DO AGRUPAMENTO E DAS CONDIÇÕES DE DESENVOLVIMENTO DA SUA ATIVIDADE (IGE)	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> ● Respostas educativas para os alunos com necessidades educativas especiais de carácter permanente, adequadas ao desenvolvimento das suas competências; ● Cultura de agrupamento de escolas evidente na partilha de recursos e no desenvolvimento de atividades conjuntas; ● O plano de formação, tendo em conta as prioridades do Projeto Educativo e contemplando ações de iniciativa interna, contribui para o desenvolvimento profissional; ● Associação de pais e Encarregados de Educação motivada e empenhada na procura de soluções para os problemas identificados; ● Bom ambiente educativo propício às aprendizagens fruto das relações interpessoais positivas entre os diferentes elementos da comunidade educativa. <p>(p.12,13)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Fracos resultados académicos na avaliação interna e externa, designadamente no 2º ciclo; ● A falta de uma reflexão consequente sobre os resultados académicos dos alunos que tenham impacto significativo na sua melhoria; ● Falta de iniciativas que envolvam os alunos, no âmbito da cidadania, apesar de esta constituir uma das prioridades do Projeto educativo; ● Falta de diversificação da oferta educativa com impacto na multiplicidade de projectos de vida dos alunos; ● Falta de expressão do papel dos departamentos curriculares, o que inviabiliza a articulação intra e interdepartamental e compromete a interdisciplinaridade; ● Falta de participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo; ● Inexistência de um projeto curricular que condiciona a eficiência da gestão do currículo do Agrupamento; ● Falta de uma estratégia consistente e sistemática que permita a concretização dos objetivos definidos no Projeto Educativo; ● Inexistência, no Projeto Educativo, de hierarquização e calendarização dos objetivos e da definição de metas claras, quantificáveis e avaliáveis que permitam avaliar com rigor a eficácia das iniciativas desenvolvidas; ● Dificuldades na coordenação das várias lideranças na definição e implementação de estratégias de melhoria; ● Falta de práticas inovadoras com repercussões nas aprendizagens dos discentes; ● A inexistência de práticas sistemáticas, abrangentes e consistentes de autoavaliação, limita a capacidade de autorregulação e de melhoria e dificulta o desenvolvimento sustentado da organização escolar. <p>(p.13)</p>

Oportunidade	Constrangimento
<p>A adesão ao Projeto Empresários para a Inclusão Social (EPIS) no sentido da promoção do sucesso escolar e de boas práticas de gestão.</p> <p>(p.14)</p>	<p>A insuficiência de salas de atividades na educação pré-escolar, impedindo o acesso a todas as crianças da comunidade educativa.</p> <p>(p.14)</p>

Anexo VII

Guiões das entrevistas

Guião da entrevista à diretora do Agrupamento

A realização desta entrevista insere-se no âmbito da Dissertação de Mestrado, em Administração e Gestão Educacional da Universidade Aberta, que tem como tema “A avaliação externa da escola como promotora da qualidade institucional - Estudo num Agrupamento de Escolas”.

Os dados recolhidos destinam-se a fins meramente académicos.

Tema	Objetivos	Questões
Enquadramento do entrevistado(a)	<ul style="list-style-type: none"> ● Conhecer o(a) entrevistado(a). 	1- Há quanto tempo trabalha no Agrupamento? 2- Há quanto tempo é diretora do Agrupamento? 3- Tem experiência noutros cargos? Quais e de quanto tempo? 4- Possui alguma formação específica em administração e gestão escolar?
Perceção em relação à avaliação externa	<ul style="list-style-type: none"> ● Conhecer a opinião sobre a avaliação externa das escolas pela IGEC. 	5- Quais são para si os principais objetivos da avaliação externa? 6- De que forma participou na avaliação externa do Agrupamento?
O relatório de escola elaborado pela IGEC	<ul style="list-style-type: none"> ● Conhecer a opinião sobre o relatório elaborado. ● Conhecer como foi divulgado no agrupamento. 	7- A IGEC elaborou um relatório com o diagnóstico do Agrupamento. Concorda com esse diagnóstico? 8- Como foi divulgado esse relatório no Agrupamento? 9- Como trataram as informações fornecidas pelo relatório? 10- Qual o impacto geral do relatório da IGEC na comunidade educativa?
O impacto da avaliação externa na escola e mudanças eventualmente provocadas no âmbito da melhoria da qualidade	<ul style="list-style-type: none"> ● Descrever mudanças ocasionadas. ● Detetar melhorias na qualidade do Agrupamento. ● Avaliar o impacto da avaliação externa no Agrupamento 	11- A partir do diagnóstico desse relatório definiram planos de ação de melhoria? 12- Decorrente desse plano de ação verificaram alguma melhoria? Em que parâmetros? 13- Que papel teve na adoção e execução desses planos de melhoria? 14- Como têm evoluído os resultados escolares desde a realização da avaliação externa do Agrupamento? 15- Que estratégias têm utilizado para melhorar o sucesso e combater o abandono escolar? 17- Como têm evoluído os alunos a nível de comportamento e disciplina? Que estratégias

		<p>implementaram no que diz respeito a ocorrências de indisciplina?</p> <p>18-Como promovem a articulação entre o Plano Anual de Atividades e o Projeto Educativo?</p> <p>19- Como envolvem a comunidade educativa na revisão de documentos de orientação educativa (PE, PCA, RI)?</p> <p>20- Que iniciativas toma de modo a permitir a concretização dos objetivos definidos no Projeto Educativo?</p> <p>21- Procederam, no Projeto Educativo, a uma hierarquização e calendarização dos objetivos e definiram metas claras, quantificáveis e avaliáveis?</p> <p>22- Como impulsiona a visão global constante no Projeto Educativo?</p> <p>23- Como fazem para a integração de novos profissionais? Possuem algum plano formal?</p> <p>24- Como têm implementado iniciativas de melhoria no que diz respeito ao funcionamento e atendimento prestado aos utentes?</p> <p>25- Como procede no sentido de angariar receitas próprias?</p> <p>26- Têm procurado uma maior colaboração/relacionamento com a câmara municipal e junta de freguesia? Em que sentidos?</p> <p>27- Que estratégias adotam no sentido de possuírem áreas de excelência?</p> <p>28- Considera que neste momento as lideranças intermédias desempenham com eficácia as suas atividades?</p> <p>29- Sente que a autoavaliação tem constituído um diagnóstico fiável dos problemas do Agrupamento e que têm proporcionado a implementação de planos de melhoria?</p> <p>30- Que expetativas tem em relação ao trabalho de autoavaliação do Agrupamento?</p> <p>31- Considera que tem havido um trabalho na escola no sentido de superar os seus pontos fracos e criar oportunidades de desenvolvimento?</p> <p>32- Considera que o desenvolvimento da atividade não tem tido a eficácia que desejavam ou algo mudou?</p>
--	--	---

Guião da entrevista à coordenadora de diretores de turma do Agrupamento

A realização desta entrevista insere-se no âmbito da Dissertação de Mestrado, em Administração e Gestão Educacional da Universidade Aberta, que tem como tema “A avaliação externa da escola como promotora da qualidade institucional - Estudo num Agrupamento de Escolas”.

Os dados recolhidos destinam-se a fins meramente académicos.

Tema	Objetivos	Questões
Enquadramento do entrevistado(a)	<ul style="list-style-type: none">● Conhecer o(a) entrevistado(a).	1- Há quanto tempo trabalha no Agrupamento? 2- Há quanto tempo é coordenadora dos diretores de turma? 3- Tem experiência noutros cargos? Quais e de quanto tempo? 4- Possui alguma formação específica em supervisão pedagógica ou administração e gestão escolar?
Perceção em relação à avaliação externa	<ul style="list-style-type: none">● Conhecer a opinião sobre a atividade de avaliação externa das escolas pela IGEC.	5- Quais são para si os principais objetivos da avaliação externa? 6- Participou na avaliação externa do Agrupamento em 2010? De que forma?
O relatório da IGEC	<ul style="list-style-type: none">● Conhecer a opinião sobre o relatório elaborado.	7- A IGEC elaborou um relatório com o diagnóstico do Agrupamento. Concorda com esse diagnóstico? 8- Qual o impacto geral do relatório da IGEC na comunidade educativa?
O impacto da avaliação externa na escola e mudanças eventualmente provocadas no âmbito da melhoria da qualidade	<ul style="list-style-type: none">● Descrever mudanças ocasionadas.● Detetar melhorias na qualidade do Agrupamento.● Avaliar o impacto da avaliação externa no Agrupamento.	9- Que papel teve na adoção e execução de planos de melhoria? 10- A análise que efetuam sobre os resultados da avaliação externa e interna tem desencadeado uma reflexão dos diretores de turma com vista à melhoria do sucesso educativo? 11- Que estratégias os diretores de turma têm utilizado para melhorar o sucesso e combater o abandono escolar? 12- Como envolvem os alunos na programação das atividades do Agrupamento? 13- Que formas de representação dos alunos implementaram? 14- Como têm evoluído os alunos a nível de comportamento e disciplina? Que estratégias implementaram no que diz respeito a ocorrências

		<p>de indisciplina?</p> <p>15- O que pensa da eficácia das medidas de apoio aos alunos com dificuldades de aprendizagem?</p> <p>16- Como avalia o trabalho que está a ser feito no âmbito dos planos de acompanhamento e de recuperação?</p> <p>17- Como avalia o trabalho que tem vindo a ser feito nas atividades de enriquecimento curricular e o impacto que têm nos resultados dos alunos?</p> <p>18- Que estratégias têm implementado no sentido de fazer aumentar a participação e envolvimento dos pais e encarregados de educação na vida escolar? Como monitorizam a intervenção dos pais?</p> <p>19- Como avalia a intervenção dos alunos na vida da escola?</p> <p>20- Como tem vindo a ser implementado o trabalho de supervisão dos diretores de turma?</p> <p>21- Como avalia o processo de autoavaliação no Agrupamento?</p> <p>22- Que vantagens retirou o agrupamento da sua avaliação externa? De que modo esta contribuiu para a melhoria da qualidade do Agrupamento?</p>
--	--	--

Guião da entrevista a coordenador de departamento do Agrupamento

A realização desta entrevista insere-se no âmbito da Dissertação de Mestrado, em Administração e Gestão Educacional da Universidade Aberta, que tem como tema “A avaliação externa da escola como promotora da qualidade institucional - Estudo num Agrupamento de Escolas”.

Os dados recolhidos destinam-se a fins meramente académicos.

Tema	Objetivos	Questões
Enquadramento do entrevistado(a)	<ul style="list-style-type: none">• Conhecer o(a) entrevistado(a).	1- Há quanto tempo trabalha no Agrupamento? 2- Há quanto tempo é coordenadora de departamento? 3- Tem experiência noutros cargos? Quais e de quanto tempo? 4- Possui alguma formação específica em supervisão pedagógica ou administração e gestão escolar?
Perceção em relação à avaliação externa	<ul style="list-style-type: none">• Conhecer a opinião sobre a avaliação externa das escolas pela IGEC.	5- Quais são para si os principais objetivos da avaliação externa? 6- Participou na avaliação externa do Agrupamento em 2010? De que forma?
O relatório da IGEC	<ul style="list-style-type: none">• Conhecer a opinião sobre o relatório elaborado.	7- A IGEC elaborou um relatório com o diagnóstico do Agrupamento. Concorda com esse diagnóstico? 9- Qual o impacto geral do relatório da IGEC na comunidade educativa?
O impacto da avaliação externa na escola e mudanças eventualmente provocadas no âmbito da melhoria da qualidade	<ul style="list-style-type: none">• Descrever mudanças ocasionadas.• Detetar melhorias na qualidade do Agrupamento.• Avaliar o impacto da avaliação externa no Agrupamento.	10- Que papel teve na adoção e execução de planos de melhoria? 11- A análise dos resultados dos alunos tem provocado alterações no trabalho dos docentes do departamento? Pode exemplificar? 12- Que estratégias têm utilizado para melhorar o sucesso e combater o abandono escolar? 13- Como é efetuada a articulação intra e interdepartamental? A equipa de articulação curricular foi implementada? 14- Como procedem na articulação e sequencialização entre ciclos? 15- Que mecanismos de supervisão da prática letiva em sala de aula implementaram?

		<p>16- As diferentes estruturas de coordenação e supervisão procedem a análise comparada dos resultados dos alunos na mesma disciplina/ano de escolaridade? São redefinidas estratégias?</p> <p>17- O que pensa da eficácia das medidas de apoio aos alunos com dificuldades de aprendizagem?</p> <p>18- Como avalia o trabalho que está a ser feito no âmbito dos planos de acompanhamento e de recuperação?</p> <p>19- Como avalia o trabalho que tem vindo a ser feito nas atividades de enriquecimento curricular e o impacto que têm nos resultados dos alunos?</p> <p>20- Considera que as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica são dinâmicas? Em que sentido?</p> <p>21- Têm adotado práticas inovadoras com repercussão na aprendizagem dos alunos? Exemplifique.</p> <p>22- Como avalia o processo de autoavaliação no Agrupamento?</p> <p>23- Que vantagens retirou o agrupamento da sua avaliação externa? De que modo esta contribuiu para a melhoria da qualidade do Agrupamento.</p>
--	--	---

Guião da entrevista à coordenadora de escola do 1º ciclo/Jardim de Infância

A realização desta entrevista insere-se no âmbito da Dissertação de Mestrado, em Administração e Gestão Educacional da Universidade Aberta, que tem como tema “A avaliação externa da escola como promotora da qualidade institucional - Estudo num Agrupamento de Escolas”.

Os dados recolhidos destinam-se a fins meramente académicos.

Tema	Objetivos	Questões
Enquadramento do entrevistado(a)	<ul style="list-style-type: none">• Conhecer o(a) entrevistado(a).	1- Há quanto tempo trabalha no Agrupamento? 2- Há quanto tempo é coordenadora do 1º ciclo? 3- Tem experiência noutros cargos? Quais e de quanto tempo? 4- Possui alguma formação específica em supervisão pedagógica ou administração e gestão escolar?
Perceção em relação à avaliação externa	<ul style="list-style-type: none">• Conhecer a opinião sobre a avaliação externa das escolas pela IGEC.	5- Quais são para si os principais objetivos da avaliação externa? 6- Participou na avaliação externa do Agrupamento em 2010? De que forma?
O relatório da IGEC	<ul style="list-style-type: none">• Conhecer a opinião sobre o relatório elaborado.	7- A IGEC elaborou um relatório com o diagnóstico do Agrupamento. Concorde com esse diagnóstico? 8- Qual o impacto geral do relatório da IGEC na comunidade educativa?
O impacto da avaliação externa na escola e mudanças eventualmente provocadas no âmbito da melhoria da qualidade	<ul style="list-style-type: none">• Descrever mudanças ocasionadas.• Detetar melhorias na qualidade do Agrupamento.• Avaliar o impacto da avaliação externa no Agrupamento.	9- Que papel teve na adoção e execução de planos de melhoria? 10- O que pensa do modo como é efetuada a ligação entre a escola sede e as restantes escolas do Agrupamento? 11- A análise dos resultados dos alunos tem provocado alterações no trabalho dos docentes da escola? Pode exemplificar? 12- Que estratégias têm utilizado para melhorar o sucesso e combater o abandono escolar? 13- Como têm evoluído os alunos a nível de comportamento e disciplina? Que estratégias implementaram no que diz respeito a ocorrências de indisciplina? 14- Considera que têm sido eficazes os procedimentos adotados na articulação e

		<p>sequencialização entre ciclos?</p> <p>15- Que mecanismos de supervisão da prática letiva em sala de aula implementaram?</p> <p>16- O que pensa da eficácia das medidas de apoio aos alunos com dificuldades de aprendizagem?</p> <p>17- Como avalia o trabalho que está a ser feito no âmbito dos planos de acompanhamento e de recuperação?</p> <p>18- Como avalia o trabalho que tem vindo a ser feito nas atividades de enriquecimento curricular e o impacto que têm nos resultados dos alunos?</p> <p>19- Qual a sua opinião sobre a constituição o Plano Anual de Atividades no que diz respeito à ligação entre os vários ciclos existentes no Agrupamento e objetivos do Projeto Educativo?</p> <p>20- Como lidam com a falta de equipamentos audiovisuais e ligados às tecnologias de informação e comunicação nas escolas do 1º ciclo e nos jardins de infância? E no que diz respeito ao insuficiente número de salas dos jardins de infância? O que fizeram no sentido de colmatar estes problemas?</p> <p>21- Que estratégias têm implementado no sentido de fazer aumentar a participação e envolvimento dos pais e encarregados de educação na vida escolar? Como monitorizam a intervenção dos pais?</p> <p>23- Têm adotado práticas inovadoras com repercussão na aprendizagem dos alunos? Exemplifique.</p> <p>22- Como avalia o processo de autoavaliação no Agrupamento?</p> <p>23- Que vantagens retirou o agrupamento da sua avaliação externa? De que modo esta contribuiu para a melhoria da qualidade do Agrupamento?</p>
--	--	---

Guião da entrevista a assistente operacional do Agrupamento

A realização desta entrevista insere-se no âmbito da Dissertação de Mestrado, em Administração e Gestão Educacional da Universidade Aberta, que tem como tema “A avaliação externa da escola como promotora da qualidade institucional - Estudo num Agrupamento de Escolas”.

Os dados recolhidos destinam-se a fins meramente académicos.

Tema	Objetivos	Questões
Enquadramento do entrevistado(a)	<ul style="list-style-type: none"> ● Conhecer o(a) entrevistado(a). 	1- Há quanto tempo trabalha no Agrupamento? 2- Que funções desempenha? 3- Possui alguma formação específica? Qual?
Perceção em relação à avaliação externa	<ul style="list-style-type: none"> ● Conhecer a opinião sobre a avaliação externa das escolas pela IGEC. 	4- Quais são para si os principais objetivos da avaliação externa? 5- Participou na avaliação externa do Agrupamento em 2010? De que forma?
O relatório da IGEC	<ul style="list-style-type: none"> ● Conhecer a opinião sobre o relatório elaborado. 	6- A IGEC elaborou um relatório com o diagnóstico do Agrupamento. Concorda com esse diagnóstico? 7- Qual o impacto geral do relatório da IGEC na comunidade educativa?
O impacto da avaliação externa na escola e mudanças eventualmente provocadas no âmbito da melhoria da qualidade	<ul style="list-style-type: none"> ● Descrever mudanças ocasionadas. ● Detetar melhorias na qualidade do Agrupamento. ● Avaliar o impacto da avaliação externa no Agrupamento. 	9- Conhece os documentos de orientação educativa, tais como o PE, o PAA, o PCA e o RI? 10- São envolvidos na elaboração destes documentos? Como? 11- Considera que os serviços prestados no Agrupamento a utentes melhorou depois do diagnóstico da Avaliação Externa? Em que aspetos? 13- Que dificuldades apontaria na melhoria do serviço? 12- Considera que o seu desempenho contribuiu para a melhoria do serviço? 13- Sente-se motivado no seu trabalho? De que forma são motivados pela liderança da escola? 14- São envolvidos em projetos de dimensão educativa? Pode dar alguns exemplos? 15- Têm orientações claras e precisas para o acompanhamento específico de alunos? Tais

		<p>como?</p> <p>16- Estão a participar na autoavaliação do Agrupamento? De que forma?</p> <p>17- Como avalia o processo de autoavaliação no Agrupamento?</p> <p>18- Que vantagens retirou o agrupamento da sua avaliação externa? De que modo esta contribui para a melhoria da qualidade do Agrupamento?</p>
--	--	---

Guião da entrevista à presidente da Associação de Pais do Agrupamento

A realização desta entrevista insere-se no âmbito da Dissertação de Mestrado, em Administração e Gestão Educacional da Universidade Aberta, que tem como tema “A avaliação externa da escola como promotora da qualidade institucional - Estudo num Agrupamento de Escolas”.

Os dados recolhidos destinam-se a fins meramente académicos.

Tema	Objetivos	Questões
Enquadramento do entrevistado(a)	<ul style="list-style-type: none">• Conhecer o(a) entrevistado(a).	1- Há quanto tempo pertence à Associação de Pais? 2- Há quanto tempo assumiu a sua presidência? 3- Assume outras funções no Agrupamento? Quais?
Perceção em relação à avaliação externa	<ul style="list-style-type: none">• Conhecer a opinião sobre a avaliação externa das escolas pela IGEC.	4- Quais são para si os principais objetivos da avaliação externa? 5- Participou na avaliação externa do Agrupamento em 2010? De que forma?
O relatório da IGEC	<ul style="list-style-type: none">• Conhecer a opinião sobre o relatório elaborado.	6- A IGEC elaborou um relatório de avaliação do Agrupamento. Conhece-o? Concorde com esse diagnóstico? 7- Como trataram as informações fornecidas pelo relatório? 8- Qual o impacto geral do relatório da IGEC na comunidade educativa?
O impacto da avaliação externa na escola e mudanças eventualmente provocadas no âmbito da melhoria da qualidade	<ul style="list-style-type: none">• Descrever mudanças ocasionadas.• Detetar melhorias na qualidade do Agrupamento.• Avaliar o impacto da avaliação externa no Agrupamento	9- Conhece os documentos de orientação educativa, tais como o PE, o PAA, o PCA e o RI? 10- São envolvidos na elaboração destes documentos? De que forma? 11- Como são auscultadas as vossas expectativas face à escola? 12- Como considera o funcionamento e o atendimento prestado no Agrupamento? Em que melhorou desde a AE e em que aspetos poderia melhorar? 13- Como atuam face à falta de equipamentos ou outros recursos no Agrupamento? 14- Incentivam ou pais/encarregados de educação a participarem em atividades na escola? Como?

		<p>15- Considera a oferta educativa do Agrupamento suficiente? O que proporia no intuito de a melhorar?</p> <p>16- Pensa que têm sido realizados esforços pelas lideranças do Agrupamento no sentido de melhorar a oferta educativa?</p> <p>17- Reconhece alguma área de excelência no Agrupamento?</p> <p>18- Em que consiste a vossa colaboração com o Agrupamento?</p> <p>19- Como avalia o processo de autoavaliação no Agrupamento?</p> <p>20- Que vantagens retirou o agrupamento da sua avaliação externa? De que modo esta contribui para a melhoria da qualidade do Agrupamento?</p>
--	--	---

Guião da entrevista a aluno(a) do Agrupamento

A realização desta entrevista insere-se no âmbito da Dissertação de Mestrado, em Administração e Gestão Educacional da Universidade Aberta, que tem como tema “A avaliação externa da escola como promotora da qualidade institucional - Estudo num Agrupamento de Escolas”.

Os dados recolhidos destinam-se a fins meramente académicos.

Tema	Objetivos	Questões
Enquadramento do entrevistado(a)	<ul style="list-style-type: none"> ● Conhecer o(a) entrevistado(a). 	<p>1- Há quanto tempo entrou para o Agrupamento? Com que idade?</p> <p>2- Que ano de escolaridade frequenta este ano letivo?</p> <p>3- É delegado de turma?</p>
Perceção em relação à avaliação externa	<ul style="list-style-type: none"> ● Conhecer a opinião sobre a avaliação externa das escolas pela IGEC. 	<p>4- O que é para si a avaliação externa da escola?</p> <p>5- Participou na avaliação externa do Agrupamento em 2010? De que forma?</p>
O relatório da IGEC	<ul style="list-style-type: none"> ● Conhecer a opinião sobre o relatório elaborado. 	<p>6- Teve conhecimento do relatório avaliativo elaborado pela IGEC? Como?</p> <p>7- Tem algum ponto que se recorde e com o qual tenha concordado ou discordado?</p>
O impacto da avaliação externa na escola e mudanças eventualmente provocadas no âmbito da melhoria da qualidade	<ul style="list-style-type: none"> ● Descrever mudanças ocasionadas. ● Detetar melhorias na qualidade do Agrupamento. ● Avaliar o impacto da avaliação externa no Agrupamento. 	<p>8- Conhece os documentos de orientação educativa, tais como o PE, o PAA, o PCA e o RI? De que modo são dados a conhecer?</p> <p>9- Tem conhecimento se os alunos são envolvidos na elaboração destes mesmos documentos?</p> <p>10- Têm sido envolvidos em iniciativas no âmbito da cidadania? Pode dar alguns exemplos?</p> <p>11- Participam na programação de atividades do Agrupamento?</p> <p>12- Como fazem as vossas sugestões e pedidos?</p> <p>13- Como são auscultadas as vossas expectativas face à escola?</p> <p>14- Porque razão não existe na escola associação de estudantes? Gostariam de o ter?</p> <p>15- Na sua opinião porque não se reúnem em assembleias de delegados? Pensa que isso seria</p>

		<p>importante para vocês?</p> <p>16- Que pensa da implementação do Quadro de Valor e Mérito? Há quanto tempo são atribuídos os diplomas?</p> <p>17- O que mudou na escola depois da avaliação externa? Parece-lhe que esta contribui para a melhoria da qualidade do Agrupamento?</p>
--	--	---

Anexo VIII

Grelhas de análise às entrevistas

Tema A – Enquadramento dos entrevistados

Sub-categorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
A _{1.1} , A _{2.1} , A _{3.1} , A _{4.1} Nº de anos no Agrup.	<p>“Trabalho no Agrupamento já há dez anos”</p> <p>“Há doze anos”</p> <p>“Este é o décimo ano”</p> <p>“portanto foram quatro, estou no quarto”</p> <p>“Há uns dez anos”</p> <p>“Eu trabalho neste Agrupamento há dezoito anos”</p> <p>“Há cinco anos”</p> <p>“Cinco anos”</p>	<p>D</p> <p>CDT</p> <p>CD1</p> <p>CD</p> <p>CE</p> <p>CAO</p> <p>PAP</p> <p>A9</p>
A _{1.2} , A _{2.2} , A _{3.2} Nº de anos no cargo	<p>“Há um ano, ainda não tem um ano”</p> <p>“Há quatro”</p> <p>“Há três anos”</p> <p>“eu estive sete anos na coordenação de departamento”</p> <p>“Há quatro anos”</p> <p>“Há dois anos”</p> <p>“há três anos que estou como coordenadora do pessoal não docente</p>	<p>D</p> <p>CDT</p> <p>CD1</p> <p>CD</p> <p>CE</p> <p>PAP</p> <p>CAO</p>
A _{1.3} Experiência noutros cargos	<p>“tenho experiência em coordenadora de escola... e tive um cargo no pedagógico... e como vice –presidente, tive como vice-presidente sete anos, depôs passei a subdiretora três anos”</p> <p>“fui coordenadora de departamento durante três anos... fui também coordenadora de diretores de turma durante dois anos e fui adjunta de conselho executivo durante dois anos.”</p> <p>“Direção de turma durante sete anos... Orientadora de estágio do ramo de formação educacional durante três anos, delegada à profissionalização em exercício dois anos e delegada de Matemática do acho que sensivelmente quatro anos”</p> <p>“Fui várias vezes diretora de turma e também presidente da Assembleia Constituinte”</p> <p>“Tive seis anos na direção”</p>	<p>D</p> <p>CDT</p> <p>CD1</p> <p>CD2</p> <p>CE</p>
A _{1.4} , A _{2.3} Formação específica	<p>“Não”</p> <p>“Não”</p> <p>“Tenho uma formação especializada em administração escolar e mestrado em supervisão e orientação da prática profissional”</p> <p>“fiz ações de formação para coordenadores em avaliação de docentes”</p> <p>“não, só ações de formação”</p> <p>“não tenho qualquer formação específica”</p>	<p>D</p> <p>CDT</p> <p>CD1</p> <p>CD2</p> <p>CE</p> <p>CAO</p>

Tema B – Perceção em relação à AEE

Sub-categorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
<p>B₅ Objetivos</p>	<p>“é tentar melhorar... as situações que nós temos menos agradáveis e com menos sucesso na escola” “Melhorar a articulação entre os vários departamentos de uma escola, os vários grupos profissionais de uma escola e de um agrupamento entre os vários níveis de ensino, entre os vários ciclos de ensino” “reforçar a capacidade das escolas desenvolverem a sua autonomia, entender o processo da autoavaliação das escolas, analisar dispositivos de articulação entre os diferentes ciclos e... os anos de escolaridade, averiguar o tipo de liderança que existe nas escolas nomeadamente em termos da administração e da gestão... e por fim suponho que implementar planos de melhoria para... dar a volta aos pontos menos bons” “deve ter como objetivo identificar e diagnosticar os problemas e dificuldades do do Agrupamento e elaborar planos de melhoria para... que tornar o ensino, o ensino mais qualificado e no fundo contribuir para o sucesso educativo de todos os alunos” “confirmar os da avaliação interna” “ver o estava a correr menos bem e melhorar... exatamente esses pontos que estão a correr menos... menos bem, esses aspetos” “Primeiramente avaliar o que a escola tem de momento e à posteriori tentar reunir condições, os vários grupos de trabalho, reunir condições para melhorar os aspetos que, a avaliação, os aspetos negativos que a avaliação daí resultaram” “É alguém que vem, pelo menos é o que eu sei, alguém que vem fazer perguntas à escola, aos alunos e aos professores também, perguntar como é que a escola tá e depois fazer a avaliação do que é acha que a escola devia ter melhor e depois diz ao conselho executivo, pelo menos foi o que nos foi explicado na altura”</p>	<p>D CDT CD1 CD2 CE CAO PAP A9</p>
<p>B₆ Participação</p>	<p>“Participei na elaboração do texto de apresentação da escola” “Sim participei... já como coordenadora de diretores de turma... naqueles painéis” “Não” “Sim, participei num painel como diretora de turma” “Participei, enquanto coordenadora de escola” “participei como coordenadora do pessoal não docente. Tive de responder a umas questões que tinha a ver com o funcionamento do pessoal não docente” “como membro da Associação de Pais, mas como segundo membro não como presidente da Associação” “Assisti a uma ação de formação e depois veio cá um senhor que me fez muitas perguntas sobre a escola, o que é a escola tinha, o que é que achava que a escola podia melhorar e pronto, depois não soube mais nada.</p>	<p>D CDT CD1 CD2 CE CAO PAP A9</p>

Tema C – O relatório de escola elaborado pela IGEC

Sub- categoria	Unidades de sentido	Unidades de contexto
<p>C₇</p> <p>Opinião sobre o relatório de escola</p>	<p>“Há situações em que eu não concordo, por exemplo, em relação ao 1º ciclo houve ali duas ou três coisa que eles apontaram que eu não concordo. Eu penso que o 1º ciclo trabalha... são objetivo... fazem as planificações todas e... conseguem aperceber quais são os campos mais fracos e conseguem desenvolver... essa lacuna que têm na parte de... direta com os alunos”</p> <p>“Concordo, sim, havia realmente algumas lacunas que nós sabíamos que existiam, tínhamos noção que existiam, talvez tivéssemos sentido com apresentação do relatório uma maior urgência em resolver essas questões, portanto tentar arranjar logo estratégias para remediar o mais urgente possível”</p> <p>“Não tive a oportunidade de ler o relatório que foi feito, na integra, soube de alguns aspetos que foram apontados como menos positivos, mas concordo com algumas das críticas que foram apontadas”</p> <p>“Nas suas linhas gerais concordo”</p> <p>“relativamente ao 1º ciclo eu penso que a imagem era positiva e corresponde à realidade, ou seja neste aspeto a Avaliação Externa entre aspas , corresponde à avaliação interna”</p> <p>“Concordo, em parte sim”</p> <p>“Sim... Não de todo porque havia alguns aspetos onde eles deram como negativos que não são assim tão negativos como isso e que nós sabemos aqui internamente aqui na escola, que não é bem aquilo que eles lá colocaram”</p> <p>“Não... não me lembro”</p>	<p>D</p> <p>CDT</p> <p>CD1</p> <p>CD2 CE</p> <p>CAO PAP</p> <p>A9</p>
<p>C₈</p> <p>Impacto geral no Agrup.</p>	<p>“Eu acho que não teve muito impacto... e não teve muito impacto porque não foi divulgado”</p> <p>“foi tentar realmente melhorar aquilo que nós tínhamos noção que funcionava mas não era mais do que suficiente. Portanto a avaliação foi suficiente nalguns campos, nesta questão da articulação entre pares, entre departamentos, entre, ciclos e para que haja melhores resultados, para que exista um sucesso escolar, e esta questão também, nalgumas disciplinas, naquelas que apresentavam talvez resultados menos positivos”</p> <p>“é que houve assim uma certa agitação entre os docentes do Agrupamento, pronto fiquei com essa ideia, E agitação em que sentido? Ah, sei por exemplo que um documento base da escola, que não existia que era o Projeto Curricular do Agrupamento, foi feito imediatamente a seguir à avaliação externa... e sei que as pessoas tiveram alguma preocupação nesse curto espaço de tempo após a avaliação externa, se reunirem em equipas de trabalho e tentarem de alguma maneira dar resposta aos aspetos que tinham sido apontados como menos positivos”</p> <p>“eu penso que o relatório permitiu aos professores, a toda a comunidade estar mais consciente dos problemas do Agrupamento e penso que nalguns caso terá ajudado o Agrupamento a funcionar melhor.</p>	<p>D</p> <p>CDT</p> <p>CD1</p> <p>CD2</p>

	<p>“a nível do 1º ciclo nós ficámos muito contentes porque correspondeu e acho que foi uma forma... de se tornar visível o trabalho que nós realizamos. A nível geral acho que houve... reações diferentes porque havia aspetos menos positivos e as pessoas aí também não gostaram”</p> <p>“eu acho que não houve grande impacto, porque quem conhece minimamente a escola... eu penso que já estava a contar que o relatório fosse mais ou menos assim... Não foi como nós gostávamos que fosse, mas pronto conhecendo a escola, eu não podia esperar outra coisa”</p> <p>“Não tenho conhecimento, penso que isso é mais importante para os professores internamente e... portanto o trabalho todo que daí adveio seria mesmo da... competência deles”</p>	<p>CE</p> <p>CAO</p> <p>PAP</p>
<p>C₉ Conhecimento da divulgação</p>	<p>“houve pouca divulgação”</p> <p>“Tive... Através de professores”</p>	<p>D</p> <p>A9</p>
<p>C₁₀ A análise do relatório de escola</p>	<p>“Tentámos analisar quais os pontos fracos e tentámos melhorar”</p> <p>“Não sei diretamente, mas creio que a própria escola formou os grupos de trabalho para reformular e melhorarem os aspetos negativos que a avaliação determinou”</p>	<p>D</p> <p>PAP</p>

Tema D – Impacto da Avaliação Externa no Agrupamento e mudanças eventualmente provocadas no âmbito da melhoria da qualidade

Sub-categoria	Unidades de sentido	Unidades de contexto
D _{11.1} Planos de melhoria	“Definimos mas nunca foram executados”	D
D _{11.2} Papel na adoção execução de planos de melhoria	<p>“não tive porque eu penso que... após a AE pouco mais se fez”</p> <p>“Aquilo que que recordo que tivemos todos urgência e que participei como coordenadora de diretores de turma foi na elaboração do PCA... reformulou-se o documento e teve-se maior noção de, por exemplo, do papel do PCT”</p> <p>“quando eu cheguei fiquei com a ideia que as pessoas estavam a tentar fazer balanços mais periódicos do trabalho que era feito. E a detetar em termos de sucesso ou insucesso escolar com as turmas, ou seja ah em cada período letivo havia o cuidado de cada disciplina, cada grupo disciplinar fazer um relatóriozinho onde mencionasse o tipo de trabalho que tinha sido feito, as estratégias que tinham sido aplicadas, os resultados que tinham sido obtidos perante a aplicação dessas ditas estratégias, havia esse cuidado”</p> <p>“o que eu penso em relação aos planos de melhoria é que as coisa foram de facto discutidas e debatidas em conselho pedagógico e nos departamentos, no entanto faltou a última fase que foi a formalização desses planos”</p> <p>“Eu acho que o que já tinha já tinha tido antes. Na direção eu tentei sempre fazer o melhor, pelo menos a dar a conhecer o 1º ciclo e trabalhar o melhor que podia para essa parte do Agrupamento, para esse nível de ensino, sem descurar os outros é um facto, mas valorizando, e aqui enquanto coordenadora de escola, porque a inspeção depois coincidiu numa altura em que eu saí da direção e vim para a coordenação de escola, eu mantive o mesmo objetivo, fazer o melhor possível pela escola, pelos alunos, pelo trabalho do 1º ciclo”</p>	<p>D</p> <p>CDT</p> <p>CD1</p> <p>CD2</p> <p>CE</p>
D _{11.3} Atuações	“houve muitas ideias, estratégias mas depois não foram executadas”	D

Tema E – Mudanças ocasionadas e melhorias na qualidade do Agrupamento

Sub-categoria	Unidades de sentido	Unidades de contexto
<p>E_{12.1} Resultados</p>	<p>“eu penso que não têm evoluído muito... eu acho que estamos com um sucesso muito baixo”</p>	D
	<p>“Penso que sim, exatamente naquilo que eu já falei. Portanto nós tentámos passar esta problemática e a utilização do único documento que tínhamos, mas que é um documento que vincula todos os docentes pertencentes ao conselho de turma, que é o PCT ou que era o PCT. E penso que houve uma tentativa de ao informarmos os diretores de turma da importância deste trabalho, deste projeto chegar até aos outros professores do conselho de turma”</p>	CDT
	<p>“eu notei que entre os professores de Matemática, e é uma das disciplinas onde o insucesso é maior, portanto as pessoas têm o cuidado de começar a trabalhar mais em equipa, ou seja os materiais que são usados em sala de aula são trabalhados atempadamente, as pessoas preparam as coisas em grupo para depois serem aplicadas, inclusivamente até os testes de avaliação, para aferir mesmo resultados.... Nesse sentido eu acho que foi bom. Pronto houve aí uma mais valia. Claro que com base nos resultados que cada um de nós obtém depois há uma troca de ideias a seguir, pronto tentar aferir dali alguma coisa , se os resultados estão a melhorar, o que corre bem, o que é que corre menos bem”</p>	CD1
	<p>“Eu penso que essa situação não pode ser analisada em termos globais, eu acho que nalguns professores, nalguns docentes sim, noutros não”...” Eu penso que o facto do relatório alertar para um conjunto de problemas e que foram pensados nos devidos órgãos, eu penso que terá consciencializado os professores e terá tido... algum impacto na sua própria prática docente”</p>	CD2
	<p>“A análise dos resultados... a escola teve sempre o mesmo perfil, desde sempre se preocupou com os resultados, preocupou-se que os alunos que saem desta escola de facto seja com aproveitamento, que as crianças que têm dificuldades tenham a atenção devida, se de facto situações de de de ensino especial que sejam sinalizados e que se dêem encaminhamento. Portanto nesse aspeto eu penso que nada melhorou, nada mudou, nada mudou... o trabalho executado, o empenho foi sempre o mesmo... e como os resultados não têm sido maus, eu penso que sim, que eles conseguem transmitir o empenho que a nível de escola temos”</p>	CE
	<p>“Tentar motivar os miúdos, com que eles se sintam bem dentro espaço escolar” [abandono escolar]</p>	D
	<p>“estamos a pensar para o ano criar dois CEFes para estas crianças que realmente o ensino regular não lhes diz nada”</p>	D
	<p>“Eu penso que aqui também houve uma alteração de lei que fez com que o diretor de turma se sentisse um pouco mais apoiado e soubesse como estabelecer uma relação com o encarregado de educação e depois à falta de resposta do encarregado de educação com a CPCJ”</p>	CDT

	<p>“temos tido o cuidado de tudo o que são elementos de avaliação, as planificações de aulas, tudo isso, tentar que seja igual em cada ano de escolaridade, pronto andamos à volta deste aspeto. As nossas turmas são todas muito diferentes umas das outras, mas de qualquer maneira acaba por ser importante conseguir retirar dali alguma conclusão ou alguma, algum aspeto que possamos melhorar a nível futuro”</p>	CD1
	<p>“eu procuro que as minhas aulas sejam dinâmicas, interagir com os alunos e envolver da melhor forma os alunos com as suas aprendizagens. Utilizo ah bastante o manual escolar, nomeadamente na exploração de documentos que é onde eu sinto que os alunos têm mais dificuldades. Mas também utilizo outros meios, nomeadamente os meios informáticos. E também, por exemplo, exploração de vídeos, filmes, documentários portanto procuro que a História seja viva de forma a aproximar o aluno da... dos conteúdos que neste momento... que pelo carácter da disciplina são conteúdos por vezes afastados da vivência do aluno. Aquilo que eu procuro fazer é fazer com que o aluno esteja o mais próximo possível das realidades históricas estudadas”</p>	CD2
	<p>“nós não temos abandono escolar, eu acho que nesta faixa etária, nós ainda não sentimos ainda este problema”</p>	CE
	<p>“a nível para combater o insucesso aí temos algumas situações, portanto temos uma atitude muito próxima com o encarregado de educação, isso constante a professora a nível de turma trabalha muito individualmente com esses alunos, dentro das possibilidades é um facto. Adequamos muito as estratégias de trabalho e os conteúdos a aprender de acordo com... o nível das crianças e com a sua velocidade entre aspas, e têm apoio, eles têm apoio ao estudo”</p>	CE
	<p>“nós temos um gabinete que é o GOOD, e eu penso que está a funcionar muito bem, tem tido resultados.”</p>	D
	<p>“Penso que neste momento com a existência de um gabinete de orientação que se chama GOOD penso que a indisciplina está a ser sanada e penso que se tá-se a conseguir respostas mais eficazes, tanto para o trabalho do diretor de turma como para o professor em termos de sala de aula. Portanto, neste momento consigo ver algo de positivo e que a indisciplina já não é uma constante e já não se torna um cansaço”</p>	CDT
	<p>“ele já existe há dois anos, pelo menos, mas este ano por uma questão legal, por uma questão do novo modelo do estatuto do aluno pelo menos os professores que são responsáveis por esse gabinete sentem que por parte da direção há uma resposta mais eficaz ao trabalho... eu não quero falar aqui em pena porque não estamos a trabalhar com... às medidas, às medidas que depois são aplicadas, ao trabalho cívico, pequenos trabalhos de mediação de modo a fazer os alunos perceberem que o seu comportamento não é o mais correto”</p>	CDT
	<p>“o PAA é um trabalho que já está mais dependente dos próprios departamentos e da noção que os departamentos têm de atividades que motivam os alunos. Naquelas em que eles se envolvem mais... portanto há aqui uma dinâmica que se cria e que tentamos motivar os alunos através destas atividades... nós de ano para ano vamos percebendo em que atividades é que os alunos querem participar mais, em que eles se envolvem mais e</p>	CDT

	<p>talvez a partir daí depois se faça o PAA atendendo a estas necessidades. Quando se faz um PAA está-se sempre a tentar envolver os alunos”</p> <p>“Sim... acho que sim. Eu não, mas acho que amigos meus já participaram” [programação de atividades]</p> <p>“estamos numa escola básica em que a obrigatoriedade de haver uma associação de alunos não existe, portanto eles podem-se representar e houve tentativas de se fazer essa associação de alunos. Falharam, portanto, os alunos devido à imaturidade, às faixas etárias que estamos a trabalhar ainda não conseguem ter essa noção de associativismo”</p> <p>“não que nós diretores de turma não saibamos a importância que é a função de delegado de turma e subdelegado e muitas das vezes estas funções, são funções de prémio, são funções que se atribuem em função do seu bom comportamento, até do seu aproveitamento, de modo a premiar o aluno que desempenha e a confiarmos... Era importante que depois houvessem, existissem reuniões esporádicas, sei lá de período a período, de modo a que eles nos apresentassem algumas propostas. É de lamentar que realmente esse trabalho ainda não tenha sido feito”</p> <p>“Talvez, talvez fosse bom para organizar as coisas dos alunos” [associação de estudantes]</p> <p>“Porque os horários não são compatíveis e muita gente também muitas vezes não pode e depois ía ser uma grande confusão, porque uns podiam e outros não” [assembleia de delegados]</p> <p>“Acho que tá bem. Acho que é bom para a escola” [Quadro de Valor e Mérito] “Acho que há dois anos”</p> <p>“Falamos com os professores e depois eles se aceitarem, concordam e falam com a escola e depois vêm se podem fazer ou não. Normalmente costumam ser aceites porque não é nada de transcendente” [sugestões e pedidos dos alunos]</p> <p>“Pelos “setores”. São... bem, nós falamos com eles e percebem tudo” [auscultação dos alunos face à escola]</p> <p>“Sim... Há uns anos atrás, falámos com uma pessoa do banco alimentar que veio á escola e ela explicou-nos isto tudo, tudo o que acontecia lá e nós participámos também” [iniciativas no âmbito da cidadania]</p>	<p>A9</p> <p>CDT</p> <p>CDT</p> <p>A9</p> <p>A9</p> <p>A9</p> <p>A9</p> <p>A9</p> <p>A9</p>
<p>E_{12.2}</p> <p>Prestação do serviço educativo</p>	<p>“- Ora, a equipa da articulação foi implementada,... imediatamente após a... avaliação externa, foi um dos pontos apontados como negativos ou menos bons. O problema é que essa equipa de articulação só funcionou no primeiro ano de existência”</p> <p>“No primeiro ano ainda se tentou que algum trabalho fosse feito, no segundo ano... nunca mais se falou sequer na existência da equipa de articulação curricular, ou seja, desfez-se no tempo. Neste momento não há articulação, só aquela que é feita a nível dos próprios departamentos, não é. Em termos de departamento temos o cuidado, 2º e 3º ciclo de tentar articular as coisas, agora era importante fazer essa articulação com o 1º ciclo dado que faz parte também do nosso Agrupamento e ela não está a ser feita”</p> <p>“existe de facto uma equipa de articulação, mas eu penso que o seu trabalho não é eficaz. O que a equipa referiu é que é bastante complicado de fazer esse tipo de trabalho de articulação. Eu</p>	<p>CD1</p> <p>CD1</p> <p>CD2</p>

	<p>penso que o melhor nessa situação é mesmo trabalhar ao nível interdepartamental, ou seja, dentro do departamento. Como achamos que o trabalho desenvolvido até agora não pode ser mais bem potenciado vamos fazer um círculo de estudos onde os professores do departamento irão ser convidados a partilhar estratégias, a elaborar recursos e a partilhar práticas ah educativas para fazer um trabalho mais efetivo de articulação, sequencialização de conteúdos e no fundo contribuir para que a avaliação seja um processo mais uniforme e mais mais eficaz também e mais criteriosos, portanto no fundo levar todos os professores avaliem de uma forma mais uniforme”</p> <p>“[articulação e sequencialização entre ciclos]... faz-se a nível do 2º e 3º ciclo mas o 1º... Em reuniões de grupo. Pronto reunimos... quando achamos necessário fazê-lo em reuniões de grupo e é feita essa articulação e essa... pronto definem-se estratégias e por aí fora”</p> <p>“articulação e sequencialização de ciclos neste momento o trabalho não é eficaz, não está a ser eficaz e precisamente por isso é que o departamento quer implementar um círculo de estudos para que haja uma efetiva partilha de recursos e de estratégias, porque neste momento aquilo que se faz a esse nível é de acordo com os resultados, com as percentagens de insucesso definir estratégias para o departamento, estratégias educativas”</p> <p>“Neste momento... já houve já estivemos com os apoios, já estivemos com ajudas em que o professor às vezes ía ajudar o outro, neste momento estamos com uma coisa chamada coadjuvação, que está prevista na lei, que o ministério previu que se pode aplicar... e é a única coisa que estamos a fazer. É isso e a partilha de experiências e de estratégias, materiais...”</p> <p>“Sim a nível de departamento isso é feito... portanto em cada... no final de cada período letivo as disciplinas que constituem os diferentes departamentos têm o cuidado de refletir, de analisar os resultados obtidos pelas diferentes turmas e de redefinir estratégias quando se sentir necessidade de o fazer. Agora em termos de escola propriamente dita além do que é departamento não há nada a acrescentar”</p> <p>“Sim, sim e também são definidas estratégias para combater os resultados do abandono e do insucesso escolar”</p> <p>“penso que o apoio ao estudo tem ajudado, é capaz de ser uma boa estratégia, se bem que os professores levam algum tempo até se adaptarem às formas de melhor rentabilizarem essas aulas de apoio ao estudo. No 3º ciclo, e é onde eu vou incidir porque acho que não está a funcionar, a coadjuvação pode ser uma boa estratégia mas nem sempre trabalhar individualmente a dificuldade do aluno e o aluno muitas das vezes precisa de um apoio individual e esse apoio individual este ano não está a acontecer”</p> <p>“Eu suponho que neste momento essas aulas de apoio não estão a ter um resultado muito positivo, porque também me parece que alguns docentes da escola consideram que todos os alunos que têm negativa têm que ter apoio, e então são canalizados para aquele espaço de apoio e não é esse o objetivo de uma aula de apoio para alunos que têm dificuldades, devem ser apenas aqueles que são selecionados com base em determinadas</p>	<p>CD1</p> <p>CD2</p> <p>CD1</p> <p>CD1</p> <p>CD2</p> <p>CDT</p> <p>CD1</p>
--	---	--

	<p>dificuldades diagnosticadas e não porque teve nível negativo, então vamos canalizar para o apoio. Suponho que não é esse o papel do apoio pedagógico e é esse que está a ser feito, aliás tem sido feito nos últimos anos”</p> <p>“Penso que podiam ser muito mais bem organizadas, mais bem estruturadas... penso que há certas estratégias, nomeadamente a sala de estudo, que não estão a resultar e portanto neste momento já estamos a definir ao nível do pedagógico, estratégias para combater o insucesso e potenciar os recursos da escola”</p> <p>“se o apoio for continuado, claro essa criança como exige mais trabalho e aí tem mais apoio, consegue mais. Mas há outro problema, os apoios também muitas vezes são da... são utilizados para substituir professores, não foi o caso deste ano, mas tem acontecido. Tá sempre a ser interrompido, portanto não não, aí não facilita. Agora é útil, é necessário... constante, mas não se atinge o mesmo grau de sucesso”</p> <p>“os diretores de turma já interiorizaram a importância, a importância não só na transmissão de informação de ano para ano em relação à identificação do aluno, mas depois na... questão de... aquele aluno que está indiciado, portanto o diretor de turma sabe que aquele aluno tem dificuldades, mais facilmente os transmite ao conselho de turma, é mais fácil, a partir de um documento, um documento elaborado destacando exatamente as dificuldades que ele tem, ajuda”</p> <p>“eu penso que não ficamos no papel porque na realidade há uma articulação no conselho de turma em relação a esse aluno, tendo esse aluno devidamente focalizado”</p> <p>“Para mim é apenas mais um papel a preencher, são diagnosticados são... e é tudo posto lá no papel, as disciplinas onde o aluno teve os níveis inferiores a três, as estratégias que aparecem lá para serem aplicadas são sempre as mesmas, porque não varia entre a sala de estudo e os trabalhos de casa, pouco mais. Mas depois não há ninguém para ir averiguar se esse tipo de trabalho está a ser feito e qual é o resultado que se tira daí”</p> <p>“Pouco eficaz. Acho que a legislação neste momento, a nova legislação de seis de dezembro aponta para caminhos que eu acho que são mais interessantes do que aqueles que vinham até agora sendo explorados”</p> <p>“agora neste ano letivo deixámos de ter necessidade de planos de acompanhamento e de recuperação. Agora nos anos letivos anteriores, o que é que acontecia? Eram normalmente estes planos de acompanhamento e de recuperação iam exigir do professor um trabalho individualizado com o aluno, iam exigir apoio educativo a este aluno e que... pronto, podiam muito ou não dependendo de do número de vezes que esse professor era chamado para substituir docentes em falta... ah, mas ah fazia-se, fazia-se e pedia-se uma coisa muito importante porque, constatou-se que estas crianças que têm dificuldades também são aquelas menos acompanhadas em casa. Portanto um dos aspetos desse plano de acompanhamento ou de recuperação era que o encarregado de educação fizesse um esforço e acompanhasse o educando diariamente... em pequenos momentos, mas isso raramente acontecia”</p> <p>“as aulas de substituição que foram uma realidade até este ano</p>	<p>CD2</p> <p>CE</p> <p>CDT</p> <p>CDT</p> <p>CD1</p> <p>CD2</p> <p>CE</p> <p>CDT</p>
--	---	---

	<p>letivo não permitiram que estas atividades de enriquecimento curricular existissem na sua plenitude”</p> <p>“devido à atribuição da carga horária ou do professor responsável pelo clube ou que integrava o clube e do aluno, muitas das vezes não permitia um trabalho feito regularmente, pronto, o aluno frequentava quando podia”</p> <p>“Este ano penso que há uma dinâmica maior, portanto o facto de os alunos terem carga horária que lhes permita frequentar o clube é sem dúvida uma mais valia para a escola e vai ajudar o aluno a gostar da escola e provavelmente a não abandoná-la e a ter mais a noção da importância da escola”</p> <p>“Aqui também eu acho que devem ser estas atividades mais bem estruturadas e coordenadas com os horários dos alunos”</p> <p>“nesta escola tem sido feito um trabalho até bastante bom porque os professores conseguiram manter-se estáveis ao longo destes quatro anos”</p> <p>“Consegue integrar quem chega nas atividades e consegue-se fazer um trabalho até bastante bom e há uma parceria e uma boa relação entre atividade curricular e atividades de enriquecimento curricular... Agora notamos é que os pequenitos não respeitam tanto o professor das atividades como o titular da turma”</p> <p>“aquelas disciplinas em que exigem mais quarenta e cinco ou mais noventa minutos dentro da sala, aí a indisciplina é... o problema maior, porque eles acham que estão no recreio”</p> <p>“penso que os nossos alunos sempre que há uma atividade em que se pretende que eles participem, eles participam e dinamizam e ajudam e colaboram, e até ajudam a articular. Penso que esta mudança, pelo facto de termos três ciclos de ensino diferentes na nossa escola e no Agrupamento também se está lentamente a verificar, portanto os mais velhinhos ajudarem à integração dos mais novos”</p> <p>“práticas inovadoras, a única coisa que nós temos posto em prática é o uso das novas tecnologias, os quadros interativos, os computadores com programas que normalmente são disponibilizados pelas editoras... mais do que isso...</p> <p>“provavelmente num ou noutro aspeto acaba por captar mais a atenção dos nossos alunos porque é diferente, não é uma aula expositiva, não é uma aula com o quadro e o giz, pronto acaba por ser um pouco diferente. Só que... nem sempre os resultados se calhar são aqueles que nós estamos à espera”</p> <p>“eu penso que sim, eu penso que procuro tudo, eu procuro enriquecer-me a mim enquanto pessoa, enquanto professora e levar esse meu enriquecimento pessoal e profissional para a sala de aula... Por exemplo, eu estou sempre á procura de novos filmes, novos documentários, livros e nas aulas procuro explorar nomeadamente em relação aos vídeos e aos documentários, explorá-los mesmo nas aulas com os alunos, nos livros muitas vezes, obviamente não vou ler mas dou sugestões de leitura para os alunos poderem fazê-lo depois em casa. E também dou sugestões de locais interessantes a visitar, como às vezes não é possível fazê-lo na escola, sugiro que seja feito com os pais, com as famílias”</p> <p>“Começámos a utilizar os quadros interativos. Eles adoram e nós também, porque envolve-nos muito mais e temos utilizado muito material didático, mais a nível da Língua Portuguesa...</p>	<p>CDT</p> <p>CDT</p> <p>CD2</p> <p>CE</p> <p>CE</p> <p>CE</p> <p>CDT</p> <p>CD1</p> <p>CD1</p> <p>CD2</p> <p>CE</p>
--	--	--

	Matemática e do estudo do meio. Portanto temos feito um esforço nessa área, porque não havia materiais”	
E _{12.3} Organização e gestão escolar	“neste momento o PAA é feito em consonância com o PE, dentro da mesma linha e dentro do mesmo tema”	D
	“Toda a gente tem acesso a esses documentos, regra geral isso é debatido no pedagógico, mas antes disso nas reuniões de departamento... as pessoas já debateram o que é que eventualmente querem mudar nos documentos que existem. Todos os anos há sempre mudanças e sempre... adequações ao próximo ano letivo”	D
	“o PAA, eu penso que funciona a nível de escola... depois a nível de ciclo, ainda que hajam projetos comuns, ainda que haja princípios, objetivos do PE comuns, que nós temos que de facto executar e tentar atingir, aí depois , eu se calhar posso estar errada, mas o que eu penso é que acaba por ser um somatório de projetos, de planos e depois fica o plano, o produto final”	CE
	“Não conheço e lamento não conhecermos e não termos”[PE, PAA, PCA]	CAO
	“Se há alguém envolvido, eu acho que há... eu acho que há”	CAO
	“todos não, só conheço o Regulamento Interno”	A9
	“- Conheço qualquer um deles, embora diga que consulto-os quando nós dentro da Associação achamos que é necessário ir ver determinados pontos onde temos dúvidas”	PAP
	“Em alguns somos... Perguntam-nos sempre a nossa opinião sobre determinados assuntos que dizem respeito à comunidade educativa, tipo relação pais/alunos e escola”	PAP
	“Não, ou seja esse reajuste seria para fazermos este ano. Acabámos por não fazer porque em princípio vamos entrar em agregação e então tudo o que havia a reformular ficou em standby”[hierarquização e calendarização dos objetivos e definição de metas claras, quantificáveis e avaliáveis no PE]	D
	“os professores são colocados na nossa escola à partida a pessoa... logo na primeira abordagem diz como é que a escola funciona, leva-os aos coordenadores de departamento, dirigido à equipa, da disciplina do professor e penso que eles não têm sentido uma grande dificuldade de integração, não só como pessoas mas também como profissionais”	D
	“isso tem sido uma coisa que nós temos tentado melhorar e eu penso que , por exemplo a nível se secretaria já melhorou bastante, a nível de assistentes operacionais também já melhorou porque... tentámos reestruturar na secretaria pessoas que até não têm perfil para estar no atendimento ao público e eu penso que as coisas têm melhorado, pelo menos em termos de queixas tem havido muito menos”[funcionamento e atendimento prestado aos utentes]	D
	“eu penso que melhorou, mas não foi devido à Avaliação Externa. Primeiro, melhorou porque houve cargos aqui que foram ocupados por outras pessoas. A chefe dos serviços administrativos é outra... coordenadora do pessoal não docente é outra e melhorou porque as pessoas começaram a ter uma avaliação de desempenho diferente da que tinham para trás”	CAO
	“as dificuldades para mim, eu só posso falar por mim, é mesmo a falta de informação”	CAO
“Daquilo que tenho conhecimento o Agrupamento tem dado	PAP	

	<p>respostas aos pais dentro do possível e dentro dos assuntos que lhes dizem respeito”</p> <p>“em termos de Avaliação Externa eu sei que foram feitas algumas alterações em relação ao recebimento com os pais... A colaboração dos pais eu não sei se era constante ou não quando havia aquelas reuniões intercalares, eu acho que isso não se fazia com muita frequência e neste momento faz-se. Acho que foi um dos aspetos bastante positivos”</p> <p>“aqui eu procedo de muita maneira, porque eu sou muito pedinchona. É assim eu trabalho muito com a associação de Pais, porque neste momento as verbas da escola, o orçamento já não dá praticamente para pagar nada, e então eu trabalho muito com a Associação de Pais... Este ano eu consegui várias coisas, por exemplo, o equipamento da sala ali da polivalente foi a Associação de Pais,, o arranjo da caldeira foi a Associação de Pais também que colaborou e que pagou. Algumas firmas peço também , já me têm mandado material, já me têm mandado tecidos. Em relação, por exemplo, agora a este identificador que eu tenho ali, aquele identificador não me custou um tostão, foi uma parceria que fiz. Já fiz parcerias com professores pró pavilhão á noite, ou seja vieram-me pedir se eventualmente poderiam utilizar o pavilhão, em contrapartida de algumas coisas... tenho tentado ao máximo rentabilizar, em termos económicos. Às vezes é complicado oferecerem dinheiro, não é, porque o dinheiro, pronto, mas depois em termos de materiais tenho conseguido arranjar muita coisa”</p> <p>“este ano podemos estar muito contentes porque tivemos da autarquia dois quadros interativos, tivemos um pc, um computador e temos uma fotocopiadora, portanto houve uma... mas este ano letivo”</p> <p>“nós tínhamos três salas e no ano letivo anterior passámos a ter mais quatro. Neste momento temos sete salas... Penso que a nossa lista de espera a existir é muito diminuta”</p> <p>“a autarquia apercebeu-se que não tinha instalações. Tinha espaço físico que podia albergar um novo edifício e aí sim, correspondeu, percebeu que havia carência e de facto aí respondeu ao problema”</p> <p>“Tentamos juntamente com o executivo, com o Agrupamento, com a escola... com os professores ver qual a melhor forma de colmatar essas faltas. Eles contactam connosco e nós vemos qual a melhor forma de fazer essa reparação”</p> <p>“Eu penso que o diretor de turma está muito consciente dessa relação que tem que ser estabelecida. E é uma relação que é pessoal, é telefónica é pronto pode ser pessoal, pode ser telefónica e o diretor de turma dá abertura a que exista esta relação. É sem dúvida fundamental o diretor de turma dar espaço ao encarregado de educação para vir à escola ee dizer-lhe, dar-lhe a conhecer essa importância. É o diretor de turma, é a peça fundamental para que haja esse trabalho de equipa, porque é um trabalho de equipa”</p> <p>“nesta altura o balanço que eu faço do trabalho dos diretores de turma, é um trabalho eficaz, é um trabalho muito quase semanal, quase diário de participação do encarregado de educação dos alunos, evidentemente, que revelam mais dificuldade. Dos alunos que não têm tanto essas esses problemas de assiduidade</p>	<p>PAP</p> <p>D</p> <p>CE</p> <p>CE</p> <p>CE</p> <p>PAP</p> <p>CDT</p> <p>CDT</p>
--	--	--

	<p>ou problemas de comportamento, há um trabalho regular que é feito, e que é feito e que é conscientemente feito”</p> <p>“desde a avaliação intercalar, da avaliação de final de período, há sempre uma informação ao encarregado de educação e um convite a que o encarregado de educação esteja presente na escola”</p> <p>“há da nossa parte e penso que principalmente depois da avaliação externa, uma tentativa de informar cada vez os pais da forma como os alunos são avaliados”</p> <p>“temos sempre folhas de presença nos momentos de entrega de avaliação. Para além disso sempre que o pai vem à escola há um registo da presença do encarregado de educação.. Portanto há vários momentos em que registamos a presença com o encarregado de educação” [monitorização]</p> <p>“para além disso temos a presença da Associação de Pais e que este ano também está a fazer um trabalho mais próximo da escola na tentativa de sanar pequenos problemas”</p> <p>“nós temos uma relação de proximidade muito grande com os encarregados de educação, e depois também colaboram, agora é assim, nós temos o problema que é uma escola muito grande e as atividades se forem em conjunto nós não conseguimos, não temos capacidade física para albergar todos. Mas trabalhamos muito a nível de sala de aula, ou seja, entre o professor titular de turma ou a educadora titular de turma e o encarregado de educação. Portanto vêm à escola, participam em atividades, eu penso que até é uma boa relação”</p> <p>“temos só a noção de nas atividades que participaram.” [monitorização]</p> <p>“sempre temos, por exemplo, uma coisa muito simples, se nós tivermos uma pequena intervenção a ser realizada e se a Junta de Freguesia não corresponder, há sempre um pai que vem e faz... tão sempre disponíveis, tão sempre”</p> <p>“Incentivamos e mesmo através de... colaboração com algumas necessidades da escola bem como os professores das AEC's onde a associação de pais é promotora, creio que faz bastantes atividades ou pelo menos tenta fazer dentro que aquilo que os pais possam vir à escola ou não, atividades entre alunos e pais”</p> <p>“Sempre na positiva” [como são auscultadas as expetativas face à escola]</p> <p>“Em tudo o que nos pedem. Em tudo, seja na promoção de eventos, seja na ajuda às famílias mais carenciadas das escolas, porque temos banco alimentar e sempre que nos nos solicitam dentro do que podemos ajudar, nós ajudamos” [colaboração com o Agrupamento]</p>	<p>CDT</p> <p>CDT</p> <p>CDT</p> <p>CDT</p> <p>CE</p> <p>CE</p> <p>CE</p> <p>CE</p> <p>PAP</p> <p>PAP</p>
<p>E_{12.4} Liderança</p>	<p>“eu penso que aquele Projeto Educativo, que já foi feito há algum tempo, eu penso que ele já está um bocado... fora de contexto e desatualizado, pronto, e uma vez que vamos entrar em agregação e vamos fazer um documento único, penso que esse Projeto Educativo tem que ser feito realmente com cabeça tronco e membros para poder haver uma articulação bem feita”</p> <p>“Eu penso que sim, eu penso que não se pode exigir mais às pessoas porque é assim, eu penso que estamos a viver um momento muito difícil para todos que, pronto, às vezes há uma desmotivação, mas penso que as pessoas também não</p>	<p>D</p> <p>D</p>

	<p>conseguem dar mais do que aquilo que dão. São pessoas interessadas, são pessoas envolvidas e são pessoas que qualquer coisa que lhes é solicitado, elas colaboram” [lideranças intermédias]</p> <p>“Considero que a nível de departamento são. Pronto acho que as pessoas cada vez mais têm o cuidado de trabalhar em equipa, que era uma situação que se calhar à dois ou três anos atrás não era tão visível... Isto a nível de departamento. Depois no que diz respeito às outras estruturas, Conselho pedagógico... por aí fora, gestão da escola, ah, já não se consegue ter acesso a toda a informação que é tratada e ela não é divulgada da melhor forma” [estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica]</p>	CD1
<p>E_{12.5} Capacidade de autoavaliação e melhoria da escola</p>	<p>“Eu espero que nos ajude bastante a ver onde na realidade nós temos lacunas... que... lacunas e algumas graves, porque eu também tenho a noção que temos algumas graves e... que nos ajude bastante a melhorar prós nossos alunos terem mais sucesso.”</p> <p>“segundo sei neste momento não existe..., essa parte da autoavaliação do Agrupamento está parada. Sei que inicialmente ou numa fase inicial, não me recordo se antes se após a autoavaliação externa, existia uma equipa de trabalho, que fez um excelente trabalho de início no âmbito da autoavaliação do Agrupamento, ah, e os resultados foram mostrados, pronto. Ao a todos, neste caso. Neste momento segundo sei, essa equipa não existe e entretanto não foi constituída mais nenhuma, logo o trabalho neste momento está parado.”</p> <p>“Penso que esse processo deverá amadurecer, acho que ainda estamos numa fase ainda um bocadinho verde. Acho que é preciso ah implementar também aqui mais estratégias e melhores ferramentas para que o Agrupamento possa todos os anos avaliar-se duma forma mais eficaz e fazer-se sentir os efeitos dessa avaliação, porque muitas vezes não basta diagnosticar ah e o que acontece muitas vezes ao nível do departamento e do pedagógico é que esse diagnóstico é feito mas depois há uma segunda fase, que é a fase de dos planos de melhoria que... muitas vezes não são feitos e formalizados devidamente, implementados devidamente.”</p> <p>“Eu acho que tem de se fazer muito mais ainda. Temos, temos que fazer muito mais. Ele começou, eu penso que ele até surgiu por causa da Avaliação Externa, mas temos que... fazer mais. Temos que fazer crescê-lo porque... é assim, cada um de nós tem que avaliar o que faz, o que é que isso tem de repercussão com os nossos alunos, com os pais, com a comunidade. Temos que fazer mais, tem que se fazer mais, tem.”</p> <p>“pois não posso avaliar, eu não sei.”</p>	<p>D</p> <p>CD1</p> <p>CD2</p> <p>CE</p> <p>CAO</p>

ANEXO IX

Grelhas de análise aos documentos do Conselho Geral

Tema C – O relatório de escola elaborado pela IGEC

Sub-categorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
<p>C₁</p> <p>Opinião sobre o relatório de escola</p>	<p>“O professor (...) começou por realçar a importância de que se reveste a avaliação institucional do nosso agrupamento, nas suas vertentes de autoavaliação e avaliação externa. Ambas se traduzem em momentos de reflexão relativamente à nossa realidade escolar, permitindo-nos identificar possíveis défices organizacionais e simultaneamente ponderar e identificar o que tem sido feito e está a ser feito em termos de direção estratégica do agrupamento.”</p> <p>“Assim, deveremos encarar a Avaliação externa numa perspetiva formativa, permitindo-nos ter consciência das lacunas já diagnosticadas e da mobilização que estamos a fazer para a melhorar.”</p> <p>“Entenderam consensualmente os presentes que o relatório da avaliação externa identifica um conjunto amplo de pontos fracos na prestação e na organização do serviço educativo por parte do Agrupamento, constituindo entendimento unânime desta comissão que se deve o mais rapidamente possível adotar medidas adequadas que os visem superar.”</p>	<p>CG de 11/3/2010</p> <p>CG de 11/3/2010</p> <p>Comissão permanente do CG 19/5/2010</p>
<p>C₂</p> <p>Impacto geral no Agrup.</p>	<p>“Considerando e ponderando os pontos fracos identificados naquele documento avaliativo, isto é, as debilidades mais relevantes do Agrupamento na provisão e na prestação do serviço público educativo nas suas dimensões organizacional e funcional, afigura-se-nos de nuclear importância promover, elaborar e adoptar medidas globais e sectoriais de acção comum, previamente concertadas e consensualizada, que visem dar consecução ao ensejo acima expresso [de a avaliação externa se constituir numa oportunidade de melhoria face aos resultados obtidos]”</p> <p>“... entende este Conselho ser de vital importância fundamental e orientar a acção estratégica e operacional dos órgãos escolares de decisão na base dos seguintes princípios metodológicos e operacionais:</p> <p>(i) Reconhecer as fragilidades organizacionais e funcionais do Agrupamento no cumprimento da sua missão socioeducativa no contexto comunitário local, identificadas no relatório de avaliação externa e, tendo-as em comum e permanente referência, envolver e congregar na sua superação a participação colaborativa da generalidade dos órgãos de direção e gestão, assim como, tanto quanto possível, o envolvimento da globalidade dos profissionais e colaboradores mais próximos do Agrupamento;</p> <p>(ii) Elaborar e sistematizar, com base nos pressupostos anteriores, um Plano de Melhoria (global e sectorial), o mais amplamente participado e consensualizado possível, entre os órgãos e atores escolares, que vise alterar e direccionar as prioridades do Agrupamento para a efectiva superação dos aspetos críticos identificados naquele relatório de avaliação.</p> <p>“tendo o diretor adiantado que desde que foi conhecido o relatório da avaliação externa o Conselho Pedagógico reuniu e agendou reuniões para que diferentes intervenientes, em diferentes grupos</p>	<p>Recomendação do CG 24/6/2010</p> <p>Recomendação do CG 24/6/2010</p> <p>CG de 24/6/2010</p>

	de trabalho, reflitam sobre os vários pontos referidos no mesmo.”	
C ₃ Como foi divulgado	Nada a assinalar	
C ₄ A análise do relatório de escola	<p>“Após a analisarem algumas das causas mais objetivas que se lhes afiguram estar na origem do fraco desempenho institucional agora identificados, de entre as quais avulta, entre outras, a subestimação do Projeto Educativo quanto à sua aplicação e ao seu desenvolvimento, a inexistência do Projeto Curricular do agrupamento e o reiterado incumprimento de muitas matérias previstas no Regulamento Interno, nomeadamente a não apresentação e inclusão dos regulamentos internos naquele documento de autoregulação, a não constituição das Equipas de Articulação Curricular, de Supervisão das Atividades de Enriquecimento Curricular e das Atividades de Apoio à Família, da Equipa de Coordenação dos Projetos e da Equipa de Avaliação Interna, pelo que acordaram os presentes, também por unanimidade, que se deveria elaborar uma proposta de recomendação, nos termos regimentais, a dirigir aos restantes órgãos de gestão e administração, com referências claras a estas lacunas recomendando a sua urgente e necessária reparação e cumprimento.”</p>	Comissão permanente do CG 19/5/2010

Tema D – Impacto da Avaliação Externa no Agrupamento e mudanças eventualmente provocadas no âmbito da melhoria da qualidade

Sub-categorias	Unidades de sentido	Unidades de contexto
<p>D_{5.1}</p> <p>Planos de melhoria</p>	<p>“Proceder, nos termos do Regulamento Interno e de acordo com os princípios do Projeto Educativo, à constituição da Equipa de Avaliação Interna (prevista no RI, Artigos 71º a 77º e sistematizada no actual PE na página 48), estabelecendo-se e consensualizando-se, num primeiro momento, os indicadores de desempenho, globais e sectoriais, a aferir periodicamente, para que, em sua sequência, seja possível elaborar fundamentadamente os planos anuais de melhoria com incidência prioritária nos pontos fracos identificados no relatório da avaliação externa”</p>	<p>Recomendação do CG 24/6/2010</p>
<p>D_{5.2}</p> <p>Papel na adoção/ execução de planos de melhoria</p>	<p>“o presidente do Conselho Geral, com base nas conclusões da reunião supra referenciada da Comissão Permanente, considerou que parte muito significativa dos pontos fracos apresentados no relatório da avaliação externa estavam internamente identificados mas não foram atempadamente ultrapassados devido ao facto de muitas das matérias constantes no Regulamento Interno e no Projeto Educativo não terem sido aplicadas, desenvolvidas e avaliadas, considerando, face aos resultados avaliativos obtidos, que a presente fase requerer a mobilização de todos os órgãos e de todos os profissionais do Agrupamento na superação das nossas debilidades institucionais e funcionais. Foi com base nestes pressupostos que se resolveu propor, em sede de Comissão Permanente, e agora se apresenta a este Conselho, a recomendação número um de dois mil dez, depois de a mesma ter sido previamente enviada e discutida pelos membros do Conselho Geral nos termos regimentais.”</p>	<p>CG de 24/6/2010</p>
<p>D_{5.3}</p> <p>Atuações</p>	<p>“pelo que recomenda aos restantes órgãos de direção e gestão, nestes incluindo, também e obviamente, as estruturas intermédias de orientação educativa e de articulação curricular, o seguinte:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Que se inicie o processo de revisão do Projeto Educativo, simplificando-o através da clarificação e da hierarquização dos seus objetivos, tornando-os mais operacionais e mais concordantes com a realidade do Agrupamento (a qual se nos apresenta agora melhor objetivada em sequência do relatório da avaliação externa), e definindo para os mesmos metas anuais exequíveis, mensuráveis e hierarquizadas por prioridades, envolvendo para a consecução deste ensejo, tanto quanto possível, a generalidade da comunidade escolar e educativa; 2. Elaborar o Projeto Curricular do Agrupamento 3. Instituir a Equipa de Articulação Curricular (conforme os artigos 58º a 64º do Regulamento Interno), a Equipa de Supervisão das Atividades de Enriquecimento Curricular e das Atividades de Apoio à Família (artigos 65º a 70º daquele mesmo Regulamento) e a Equipa de Coordenação de Projetos de Desenvolvimento Educativo 4. Proceder, nos termos do Regulamento Interno e de acordo com os princípios do Projeto Educativo, à constituição da Equipa de Avaliação Interna (prevista no RI, Artigos 71º a 77º e sistematizada no actual PE na página 48), estabelecendo-se e 	<p>Recomendação do CG 24/6/2010</p>

	<p>consensualizando-se, num primeiro momento, os indicadores de desempenho, globais e sectoriais, a aferir periodicamente, para que, em sua sequência, seja possível elaborar fundamentadamente os planos anuais de melhoria com incidência prioritária nos pontos fracos identificados no relatório da avaliação externa;</p> <p>5. Operacionalizar os Projetos de Desenvolvimento Educativo e os Clubes escolares conforme o previsto no Regulamento Interno (pág. 26), procedendo à viabilização dos que se enquadram nos objetivos do Projeto Educativo e à eliminação (ou à reconversão) daqueles que com eles não se compaginam.”</p> <p>“Para além das ações acima elencadas, afigura-se ainda de toda a premência dar também cumprimento a outras das ações previstas nos documentos de orientação estratégica do Agrupamento, aplicável a todos os seus órgãos de direcção e gestão, nomeadamente as seguintes:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Aferirem-se as reais possibilidades e a efectiva oportunidade de se diversificar a oferta educativa do Agrupamento no intuito de garantir, nos termos da Lei de Bases do Sistema Educativo, a igualdade de oportunidades no acesso e sucesso escolares a todos os alunos e, de acordo os princípios da escola inclusiva sufragados pelo Agrupamento, possibilitar ofertas educativas alternativas quer para alunos com reais e comprovadas dificuldades de aprendizagem quer para alunos que, pese embora as suas atitudes comportamentais menos adequadas e o seu enquadramento familiar mais depauperado, encontram na escola pública o recurso mais facilitador da sua integração social e do seu desenvolvimento pessoal, combatendo-se, também por esta via, quer o insucesso repetido quer o abandono escolar precoce;2. Instituir, definitivamente, o Quadro de Mérito e Valor previsto no Regulamento Interno (no entretanto dado como consumado no relatório de avaliação externa), cumprindo, assim, quer as orientações do Projeto Educativo quer o consignado nos artigos 195º a 198º daquele mesmo regulamento;3. Integrar no Regulamento Interno, logo que possível, os regimentos internos dos vários órgãos, dos projetos e clubes educativos, dos setores de apoio ou de prestação de serviços a alunos e à comunidade educativa em geral, para que se proceda à devida e necessária divulgação dos mesmos, já integrados no corpo final do Regulamento Interno, e assim, também por esta via, facilitar o conhecimento e a articulação intersectorial entre os vários órgãos escolares, equipas educativas e serviços institucionalizados no Agrupamento;4. Finalmente, aconselhar os órgãos de direcção e gestão, de acordo com o Projeto Educativo e com as orientações constitucionais decorrentes da Lei de Bases do Sistema Educativo, que se proporcione aos alunos, no âmbito da educação para a cidadania, melhores e mais efectivas condições de participação e envolvimento destes na vida escolar, nomeadamente através do apoio à emergência do Associativismo Juvenil, particularmente no 3º Ciclo do E:B., e, conforme o Regulamento Interno, consumir definitivamente os mecanismos de representatividade dos alunos junto dos conselhos de turma, das estruturas educativas e dos órgãos de gestão, e, ainda de acordo com aquele mesmo Regulamento (Cfr. Artigos 166º a 168º), reconhecer e efectivar o funcionamento e a representatividade institucional da Assembleia	<p>Recomendação do CG 24/6/2010</p>
--	---	---

	<p>de Delegados de Turma.”</p> <p>“tendo em consideração o exposto no Relatório de avaliação externa sobre a desarticulação do Plano Anual de Actividades com o Projeto Educativo, o presidente salientou a importância da elaboração de um relatório que não só avalie retrospectivamente o funcionamento e os resultados das actividades desenvolvidas, inscritas no respectivo Plano Anual, dos projectos de desenvolvimento educativo e dos clubes escolares, mas que também projectivamente o mesmo forneça aos órgãos de decisão indicadores fiáveis sobre a sua viabilidade e organização futuras”.</p> <p>“o Presidente do Conselho referiu-se à melhoria geral registada no nosso Agrupamento, traduzida num salto qualitativo, pois tem havido preocupação acrescida em melhorar os aspectos negativos que tinham sido apontados à nossa Instituição tanto no relatório da Avaliação Externa como também por parte do Conselho Geral, nomeadamente através da recomendação número um deste órgão. Assim, do ponto de vista funcional e organizacional, tendo como grande impulsionador o nosso Diretor que conseguiu criar uma dinâmica positiva a nível do Conselho Pedagógico com reflexo nos Departamentos, tem havido preocupação em superar os pontos fracos identificados na acção avaliativa”</p> <p>“O Presidente informou também que participou e/ou tem participado em três iniciativas de importância crucial para a vida do nosso Agrupamento, nomeadamente o lançamento do ano lectivo, actividades relacionadas com aspectos de melhoria organizacional (...) e a colaboração que tem mantido com a Equipa de Avaliação Interna.”</p>	<p>CG de 24/6/2010</p> <p>CG de 17/3/2011</p> <p>CG de 17/3/2011</p>
D _{6.1} Resultados	“verificou-se em toda a comunidade um sentimento de partilha e vontade de superar dificuldades, quer por parte dos docentes, quer por parte do pessoal não docente”	CG de 17/3/2011
D _{6.2} Prestação do serviço educativo	“comunicando [o diretor] ainda a constituição da equipa de articulação curricular que se encontra a proceder ao estudo e consolidação das propostas.”	CG de 15/3/2012
D _{6.3} Organização e gestão escolar	<p>“O senhor diretor informou ainda que o Projeto Curricular do Agrupamento já está elaborado.”</p> <p>“As várias equipas empenharam-se, particularmente na elaboração do Projecto Curricular de Agrupamento...”</p> <p>“...temos um grau de satisfação do funcionamento do agrupamento por parte dos pais/encarregados de educação...”</p> <p>“Sobre o pré-escolar existem quatro salas prontas para arrancar...”</p> <p>“ O sr. Diretor informou ainda que o Plano Anual de Atividades, O Projeto Educativo e o Regulamento interno estão em projeto de revisão para poderem ser ainda implementados no início do próximo ano letivo.”</p>	<p>CG de 30/9/2011</p> <p>CG de 17/3/2011</p> <p>CG de 7/7/2011</p> <p>CG de 7/7/2011</p> <p>CG de 12/7/2012</p>
D _{6.4}	Nada a assinalar	

Liderança		
D _{6.5} Capacidade de autoavalia. e melhoria da escola	<p>“Do trabalho desta equipa [Equipa de Avaliação Interna], informou que os inquéritos de autoavaliação institucional foram aplicados, tendo-se registado uma grande adesão por parte da comunidade, especialmente Alunos, Professores e Assistentes Operacionais, estando os mesmos em fase de recolha de dados.”</p> <p>“As várias equipas empenharam-se, particularmente na (...) e na instituição de um sistema credível de avaliação interna.”</p>	<p>CG de 17/3/2011</p> <p>CG de 17/3/2011</p>

ANEXO X

Plano de ação do Conselho Geral (Análise)

Plano de melhoria do Conselho Geral (Proposta)		
Ação/Atividade	Objetivos	Referenciais (Relatório Avaliação Externa)
<p>Divulgação do Plano de Ação do Conselho Geral aos órgãos escolares (Departamentos, Conselhos de Turma, Biblioteca, Clubes e Projetos entre outros), às parcerias protocoladas e à comunidade educativa em geral no sentido de alargar o leque de co-autores e de intervenientes no desenvolvimento das iniciativas apresentadas. (p.1)</p>	<p>Promover a visão global do Projeto educativo;</p> <p>Envolver conjugada e articuladamente os atores internos (alunos, docentes não docentes), as famílias, a comunidade educativa, as parcerias protocoladas e os órgãos escolares na promoção de iniciativas conjuntas previamente planificadas e divulgadas;</p> <p>Promover interna e externamente a identidade do Agrupamento. (p.1)</p>	<p>“Apesar da cidadania constituir uma das prioridades do Projeto Educativo, não é evidente o envolvimento dos alunos em muitas iniciativas neste âmbito.” (p.6)</p> <p>“... existem dificuldades na coordenação das várias lideranças na definição e implementação de estratégias de melhoria.” (p.5)</p> <p>“...as lideranças revelam dificuldades em impulsionar a visão global constante [do Prjeto educativo]” (p.10)</p> <p>“...ressaltando a inexistência de uma política ativa de melhoria dos resultados escolares.” (p.10)</p> <p>“O Agrupamento não áreas de excelência que sejam reconhecidas pela comunidade, nem estratégia definida para afirmar a sua identidade.” (p.10 e 11)</p> <p>“O Agrupamento conhece alguns dos pontos fortes do seu funcionamento, mas revela dificuldades em identificar os seus pontos fracos, consegue reconhecer os aspetos externos que dificultam a sua ação, mas já tem mais dificuldades em aperceber-se das oportunidades de melhoria que pode rentabilizar.” (p.12)</p>
<p>Visitas aos vários estabelecimentos de ensino e educação do Agrupamento e reuniões de trabalho com os coordenadores e docentes dos mesmos alargadas a outros intervenientes e parceiros institucionais. (p.2)</p>	<p>Identificar carências e necessidades de cada estabelecimento de ensino e educação e definir ações de superação/minimização;</p> <p>Promover o desenvolvimento equitativo dos estabelecimentos do Agrupamento, visando proporcionar condições de igualdade de oportunidades nos domínios organizacional e pedagógico;</p> <p>Promover no exterior a identidade do Agrupamento;</p> <p>Envolver os intervenientes diretos, os órgãos de direção e gestão e a administração regional e local em processos conjuntos de tomada de decisão de melhoria das instituições. (p.2)</p>	<p>“O Agrupamento não tem áreas de excelência que sejam reconhecidas pela comunidade, nem estratégia definida para afirmar a sua identidade.” (p.10 e 11)</p> <p>“... existem dificuldades na coordenação das várias lideranças na definição e implementação de estratégias de melhoria.” (p.5)</p> <p>“...as lideranças revelam dificuldades em impulsionar a visão global constante [do Prjeto educativo]” (p.10)</p> <p>“...ressaltando a inexistência de uma política ativa de melhoria dos resultados escolares.” (p.10)</p>

		<p>”As práticas de autoavaliação do Agrupamento são escassas...” (p.12)</p> <p>“...estas práticas [de autoavaliação] não têm conduzido a uma reflexão consequente e com impacto no planeamento, na gestão das atividades, na organização e nas práticas profissionais. O processo de autoavaliação iniciado, apenas produziu um documento de trabalho que revela contradições internas e que dificilmente constitui um diagnóstico fiável dos problemas do Agrupamento, dificultando a implementação de planos de melhoria.” (p.)</p> <p>“... a falta de práticas sistemáticas, abrangentes e consistentes de autoavaliação limitam a capacidade de autoregulação e de melhoria interna, dificultando o desenvolvimento sustentado da organização escolar.” (p.5)</p>
<p>Definição e aprovação (i) das linhas orientadoras do planeamento e execução, pelo Diretor, das atividades no domínio da Ação Social Escolar e (ii) dos critérios de participação do Agrupamento em atividades de caráter pedagógico, científico, cultural e desportivo. (p.3)</p>	<p>Definir os critérios de planeamento e execução das atividades no domínio da Ação Social Escolar;</p> <p>Estabelecer os critérios de participação do Agrupamento em atividades de caráter pedagógico, científico, cultural e desportivo. (p.3)</p>	<p>“A articulação entre o [Projeto Educativo] e o Plano Anual de Atividades não é evidente.” (p.4)</p> <p>“[O Projeto Educativo] e o Plano Anual de Atividades constitui-se como o elenco das atividades propostas pelos departamentos e por outras estruturas, não transparecendo uma intencionalidade em torno de um eixo comum, nem sendo evidentes as que procuram operacionalizar cada eixo de intervenção fixado e a sua contribuição para atingir os objetivos definidos no Projeto Educativo.” (p.9)</p> <p>“A constatação, por parte do Agrupamento, de dificuldades neste âmbito [articulação curricular] levou à inclusão, no Regulamento Interno, de uma estrutura – a equipa de Articulação Curricular – que até ao momento não foi implementada.” (p.7)</p>
<p>Reuniões bimestrais da Comissão Permanente com o Diretor, alargadas, sempre que necessário, à participação de outros</p>	<p>Promover a coordenação dos órgãos de direção e gestão na definição e implementação de estratégias de melhoria;</p> <p>Acompanhar o desenvolvimento do Projeto Educativo e do Plano Anual de</p>	<p>“... existem dificuldades na coordenação das várias lideranças na definição e implementação de estratégias de melhoria.” (p.5)</p>

<p>intervenientes com poder de decisão. (p.4)</p>	<p>Atividades, a aplicação dos Planos de Melhoria e do Regulamento Interno, a execução orçamental e as demais orientações do Conselho Geral em matérias da sua esfera de competências;</p> <p>Promover junto da comunidade educativa a difusão e assunção da visão estratégica global do Projeto Educativo. (p.4)</p>	<p>“...as lideranças revelam dificuldades em impulsionar a visão global constante [do Prjeto educativo]” (p.10)</p> <p>“...ressaltando a inexistência de uma política ativa de melhoria dos resultados escolares.” (p.10)</p> <p>“O Agrupamento não tem áreas de excelência que sejam reconhecidas pela comunidade, nem estratégia definida para afirmar a sua identidade.” (p.10 e 11)</p> <p>”As práticas de autoavaliação do Agrupamento são escassas...” (p.12)</p> <p>“...estas práticas [de autoavaliação] não têm conduzido a uma reflexão consequente e com impacto no planeamento, na gestão das atividades, na organização e nas práticas profissionais. O processo de autoavaliação iniciado, apenas produziu um documento de trabalho que revela contradições internas e que dificilmente constitui um diagnóstico fiável dos problemas do Agrupamento, dificultando a implementação de planos de melhoria.” (p.)</p> <p>“... a falta de práticas sistemáticas, abrangentes e consistentes de autoavaliação limitam a capacidade de autoregulação e de melhoria interna, dificultando o desenvolvimento sustentado da organização escolar.” (p.5)</p> <p>“A constatação, por parte do Agrupamento, de dificuldades neste âmbito [articulação curricular] levou à inclusão, no Regulamento Interno, de uma estrutura – a equipa de Articulação Curricular – que até ao momento não foi implementada.” (p.7)</p> <p>“A articulação entre o [Projeto Educativo] e o Plano Anual de Atividades não é evidente.” (p.4)</p> <p>“[O Projeto Educativo] e o Plano Anual de Atividades constitui-se como o elenco das atividades propostas pelos departamentos e por outras estruturas, não transparecendo uma intencionalidade em torno de um eixo comum, nem sendo evidentes as que procuram</p>
---	---	---

		operacionalizar cada eixo de intervenção fixado e a sua contribuição para atingir os objetivos definidos no Projeto Educativo.” (p.9)
Encontro com responsáveis do Projeto “EPIS” para apresentação ao Conselho Geral das linhas orientadoras e dos objetivos do projeto, dos resultados esperados, do plano de ação e da respetiva organização e calendarização. (p.5)	<p>Planificar as ações estratégicas de melhoria a promover no Agrupamento tendo por referência os resultados da avaliação e as orientações do Projeto Educativo;</p> <p>Sistematizar o Plano de Ação do “EPS” e divulgá-lo aos restantes órgãos de gestão e administração para articulação e desenvolvimento;</p> <p>Promover boas práticas de gestão orientadas para o sucesso educativo e escolar das nossas crianças e alunos. (p.5)</p>	“A adesão ao Projeto Empresários para a Inclusão Social (EPIS) pode contribuir o desenvolvimento de boas práticas de gestão e para a promoção do sucesso escolar.” (p.4)
Reuniões a realizar com a(s) Assembleia(s) de Delegados de Turma (2º e 3º CEB). Reuniões coma futura comissão instaladora da Associação de Estudantes. (p.6)	<p>Envolver os alunos em processos de auto-organização coletiva de representação institucional e de decisão participada enquadráveis no exercício responsável da cidadania em contexto escolar;</p> <p>Promover e apoiar a emergência do associativismo juvenil numa perspetiva de educação para a cidadania. (p.6)</p>	<p>“Os alunos não são envolvidos na elaboração e desconhecem os documentos de orientação educativa.” (p.3)</p> <p>“Apesar da cidadania constituir uma das prioridades do Projeto Educativo, não é evidente o envolvimento dos alunos em muitas iniciativas neste âmbito.” (p.6)</p> <p>“Não existem formas de representação coletiva dos alunos dos 2º e 3º ciclos (por exemplo Associação de Estudantes). Os Delegados de < turma não se reúnem em assembleia e também não são chamados a participar nas reuniões de conselho de turma.” (p.6)</p>
Disponibilizar em todos os estabelecimentos de ensino e educação do Agrupamento uma “Caixa de Sugestões e Reclamações”, bem como uma versão online da mesma no “Portal ...”, ao dispor de toda a comunidade escolar e educativa. (p.7)	<p>Implementar mecanismos que possibilitem a efetiva e célere participação da comunidade educativa na melhoria do desempenho educativo e organizativo do Agrupamento;</p> <p>Promover e reconhecer a importância da apresentação de propostas de ações de melhoria pelos membros da comunidade escolar e educativa. (p.7)</p>	<p>”As práticas de autoavaliação do Agrupamento são escassas...” (p.12)</p> <p>“...estas práticas [de autoavaliação] não têm conduzido a uma reflexão consequente e com impacto no planeamento, na gestão das atividades, na organização e nas práticas profissionais. O processo de autoavaliação iniciado, apenas produziu um documento de trabalho que revela contradições internas e que dificilmente constitui um diagnóstico fiável dos problemas do Agrupamento, dificultando a implementação de</p>

		planos de melhoria.” (p.) “... a falta de práticas sistemáticas, abrangentes e consistentes de autoavaliação limitam a capacidade de autoregulação e de melhoria interna, dificultando o desenvolvimento sustentado da organização escolar.” (p.5)
Newsletter e Boletim Informativo bimestral do conselho Geral para divulgação à comunidade escolar e educativa das suas resoluções e atividades, podendo esta iniciativa tornar-se extensiva à generalidade dos restantes órgãos de direção e gestão, configurando-se como um “boletim informativo do Agrupamento” (p.8)	Divulgar as decisões de orientação educativa à comunidade escolar; Promover a identidade do Agrupamento na comunidade local; Informar e envolver a comunidade educativa na prossecução de atividades promovidas pelo Agrupamento; Promover a visão global do Projeto educativo. (p.8)	“Os alunos não são envolvidos na elaboração e desconhecem os documentos de orientação educativa.” (p.3) “...existe uma tendência de demissão dos pais /encarregados de educação na assunção das suas responsabilidades, não existindo, contudo, uma estratégia concertada para fazer aumentar a participação e envolvimento destes na vida escolar.” (p.10)
Ação de formação sobre (i) atribuições, competências e responsabilidades institucionais decorrentes da aplicação do Decreto-Lei nº 75/2008, (ii) liderança, articulação na tomada de decisões e auto-regulação do Agrupamento, (iii) provisão, organização e diversificação da oferta educativa, (iv) Planos de Melhoria e boas práticas de gestão orientadas para o sucesso escolar e educativo, (v) métodos e técnicas de autoavaliação institucional. (p.9)	Promover a aquisição de conhecimentos e competências de gestão, orientação educativa e supervisão pedagógica que permitam aos titulares de cargos escolares desempenhá-los com a máxima eficácia e eficiência; Melhorar o desempenho e a articulação entre os diversos órgãos de direção, gestão e administração. (p.9)	“... não é evidente que os responsáveis pelos diversos órgãos tenham um conhecimento profundo das suas áreas de ação, apresentando dificuldades na mobilização das estruturas de coordenação educativa e de supervisão pedagógica, com vista à definição e implementação de estratégias concertadas e mobilizadoras de aferição e melhoria.” (p.11) “A constatação, por parte do Agrupamento, de dificuldades neste âmbito [articulação curricular] levou à inclusão, no Regulamento Interno, de uma estrutura – a Equipa de Articulação Curricular – que até ao momento não foi implementada.” (p.7)
Projetos de humanização, recuperação e embelezamento dos espaços escolares... (p.10)	Contribuir para a promoção do bem-estar e do desenvolvimento pessoal e relacional dos alunos através da humanização, recuperação, reaproveitamento lúdico-pedagógico e embelezamento dos espaços escolares; Envolver os alunos, famílias, profissionais	“Apesar da cidadania constituir uma das prioridades do Projeto Educativo, não é evidente o envolvimento dos alunos em muitas iniciativas neste âmbito.” (p.6) “O Agrupamento conhece alguns pontos fortes do seu

	<p>docentes e não docentes, parceiros protocolados e a comunidade educativa em geral em ações colaborativas de melhoria e requalificação dos espaços escolares numa perspetiva de educação para a cidadania. (p.10)</p>	<p>funcionamento, mas revela dificuldades em identificar os seus pontos fracos, consegue reconhecer os aspetos externos que dificultam a sua ação, mas já tem mais dificuldade em aperceber-se das oportunidades de melhoria que pode rentabilizar.” (p.12)</p>
<p>Inquéritos dirigidos às escolas Secundárias e a outras instituições de formação tendentes a apurar, no final do 10º ano ou equivalente, as taxas de sucesso/insucesso dos alunos proveniente da... (p.11)</p>	<p>Recolher e sistematizar informação sobre o trajeto escolar dos alunos que concluíram o 9º ano no Agrupamento com o intuito de avaliar o impacto das aprendizagens proporcionadas;</p> <p>Compile e fornecer dados quantitativos de sucesso/insucesso escolar decorrentes do desempenho dos alunos após a conclusão do 9º ano tendentes a, no domínio da autoavaliação institucional, rever e melhorar processos pedagógicos em áreas críticas que sejam eventualmente identificadas. (p.11)</p>	<p>“A falta de informação sistematizada do percurso académico dos alunos que transitam para o ensino secundário ou daqueles que iniciam um percurso profissional, não permite avaliar o impacto das aprendizagens proporcionadas.” (p.7)</p>

ERRATA

Errata da dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Educacional

TEMA: A Avaliação Externa da Escola: contributo para a promoção da qualidade institucional - Estudo num Agrupamento de Escolas

Página	Linha	Onde se lê	Leia-se
22	1 - Quadro 1	... de funcionamento de funcionamento...	... de funcionamento...
22	37	... percepcionado...	... percecionado...
23	20	... para a uma...	... para a...
24	30	... lectiva...	... letiva...
28	9	... lei...	... Lei...
29	27	... actores...	... atores...
30	11	... contribuindo par a...	... contribuindo para a...
31	14	... regionale nacional...	... regional e nacional...
31	23	... activa...	... ativa...
32	4	... projectos...	... projetos...
33	11	... objectivo...	... objetivo...
33	16	... perspectiva...	... perspetiva...
36	15	... se organiza se organiza...	... se organiza...
40	8	... auto-regulação...	... autorregulação...
40	10	A execução...	Na execução...
40	28	... da auto-avaliação...	... da autoavaliação...
42	17	... mas ouço...	... mas pouco...
43	4	... plano Anual...	... Plano Anual...
43	2 – Nota de rodapé	... tributo...	... atributo...
46	16	... não técnico.	... não técnica.
47	22	... fundamentação de das...	... fundamentação das...
47	27	... assim um maior...	... assim como um maior...
63	21	... Março...	... março...
64	22	... Março...	... março...
73	17	... objecto...	... objeto...
77		O 1º parágrafo	O 2º parágrafo
80	5	... actuação...	... atuação...
81	24	... auto-regulação...	... autorregulação...
82	24	... projectos...	... projetos...
87		1º parágrafo	
89	25	... possível. O...	... possível, o...
97	7	... a ter de se fazer...	... a ter de fazer...
99	30	... a nível se secretaria...	... a nível de secretaria...
102	6	... cada vez os pais...	... cada vez mais os pais...
104		O 2º parágrafo	O 3º parágrafo
104		O 3º parágrafo	O 2º parágrafo
105	5	... detetamos alguns...	... detetámos algumas...
105	7 - Título	... Auto-Regulação...	... Autorregulação...
109	2	... entanto, a intenção...	... entanto, há intenção...
111	4	... Dezembro...	... dezembro...