

UNIVERSIDADE ABERTA



UNIVERSIDADE
AbERTA
www.uab.pt

Perceções sobre o impacto da avaliação externa de escolas na melhoria do processo de autoavaliação (estudo de caso)

Luís Filipe Rodrigues da Costa

**Mestrado em
Administração e Gestão Educacional**

2023

A investigação realizada no âmbito desta Dissertação de Mestrado está integrada nas linhas de investigação da Unidade de Investigação e Desenvolvimento - Laboratório de Educação a Distância e eLearning¹ (UID 4372/FCT), da Fundação para a Ciência e Tecnologia do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.



Este trabalho foi desenvolvido no âmbito do projeto PTDC/CEDEDG/30410/2017, Mecanismos de mudança nas escolas e na inspeção. Um estudo sobre o 3.º ciclo de Avaliação Externa de Escolas no Ensino Não Superior, em Portugal (MAEE), financiado por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P.



¹ <https://lead.uab.pt>

UNIVERSIDADE ABERTA



UNIVERSIDADE
AbERTA
www.uab.pt

Perceções sobre o impacto da avaliação externa de escolas na melhoria do processo de autoavaliação (estudo de caso)

Luís Filipe Rodrigues da Costa

**Mestrado em
Administração e Gestão Educacional**

Dissertação orientada pela
Professora Doutora Susana Henriques
coorientada pela
Professora Doutora Marta Abelha

Maio de 2023

DECLARAÇÃO RELATIVA ÀS CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

    CC BY-NC-ND 4.0

Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0
International

AGRADECIMENTOS

Não posso deixar de agradecer

À Professora Doutora Susana Henriques e à Professora Doutora Marta Abelha pela orientação prestada e pela pronta e sempre assertiva ajuda. Foram um incentivo e uma ajuda essenciais para que este projeto atingisse os seus propósitos.

À amiga e colega Paula Arnaud, sem a sua ajuda, estímulo e prestimosa colaboração não teria sido possível realizar esta dissertação/mestrado.

Ao diretor do agrupamento por ter autorizado o estudo e ter colaborado no mesmo ao aceder em participar na entrevista.

A todos os colegas do agrupamento que tiveram a amabilidade de colaborar no estudo e que foram, também, um incentivo para que continuasse.

À minha família, em particular à minha esposa e aos meus filhos, foi sobretudo por eles que avancei para este projeto, e foi com eles que encontrei ânimo para não desistir.

Bem hajam a todos.

Dedicatória

À memória da minha mãe,
Lídia Alvéolos

Ao meu pai
José Marques da Costa

À minha esposa Cecília e aos
meus filhos Henrique, Leonor,
Pedro e Margarida

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho. Confirmando que não recorri à prática de plágio ou a qualquer forma de falsificação de resultados.

Universidade Aberta, **15 de maio de 2023**

Assinatura - 

RESUMO

A necessidade e pertinência da avaliação das escolas é hoje um tema unânime entre os investigadores da Educação e assume uma importância central no sistema educativo.

Assim, a avaliação de escolas surge como uma necessidade e, por isso mesmo, uma realidade omnipresente no dia a dia das organizações escolares, que deverá ser percecionada como uma atividade simultaneamente política, educativa e pedagógica.

Apesar de se reconhecer útil e necessária, a autoavaliação de escola não está ainda suficientemente desenvolvida e enraizada no conjunto das práticas regulares das escolas.

Consideramos que a avaliação externa das escolas (AEE), pela IGEC, poderá constituir-se como um parceiro importante para a promoção da qualidade da educação. Também esta entidade tem diversificado e adaptado o seu campo de ação e instrumentos de trabalho no sentido de dar respostas consentâneas com os desafios e alterações que têm emergido no campo educacional. Hoje é percecionada como um parceiro externo pertinente, válido e legitimado por todos os atores educativos.

O terceiro ciclo de avaliação externa de escolas espelha essa necessidade de articulação entre a avaliação externa e os processos de autoavaliação de escolas (AAE), uma vez que valorizou a AAE como o primeiro domínio do quadro de referência da AEE.

Este trabalho de investigação pretendeu verificar se a atividade de AEE teve impacto no processo de AAE e se promoveu melhorias organizacionais e educativas no agrupamento de escolas (AE) em estudo.

Como instrumentos de recolha de dados utilizámos, numa primeira fase, a análise documental de documentos internos do AE (atas do Conselho Geral, Conselho Pedagógico, Departamento Curricular, entre 2016-2022), seguindo-se a aplicação de um inquérito por questionário a uma amostra de 108 professores da educação pré-escolar ao ensino secundário e, por último, uma entrevista semiestruturada (aplicada ao Diretor, coordenador da equipa de autoavaliação e a um painel de lideranças intermédias).

Os resultados obtidos permitem concluir que a AEE promoveu o desenvolvimento e a consolidação do processo de autoavaliação, assim como a melhoria organizacional e educativa do agrupamento de escolas do estudo de caso.

Palavras-chave do Estudo: Avaliação, avaliação externa, autoavaliação, melhoria.

ABSTRACT

The need and relevance of school evaluation is now a unanimous topic among Education researchers and assumes a central importance in the educational system.

Thus, school evaluation arises as a necessity and, therefore, an omnipresent reality in the day-to-day of school organisations, which should be perceived as a simultaneously political, educational and pedagogical activity.

Despite recognising the usefulness and necessity of school self-evaluation, it is not yet sufficiently developed and rooted in the set of regular practices of schools.

We believe that the external evaluation of schools (AEE) by the IGEC can be an important partner in promoting the quality of education. This entity has also diversified and adapted its scope of action and work tools in order to respond appropriately to the challenges and changes that have emerged in the educational field. Today, it is perceived as a relevant, valid and legitimised external partner by all the educational actors.

The third cycle of external evaluation of schools mirrors this need for articulation between external evaluation and school self-evaluation processes (AAE), since it valued the school self-evaluation as the first domain of the external evaluation schools reference framework. This research work aimed to verify whether the external evaluation schools activity had an impact on the school self-evaluation process and whether it promoted organisational and educational improvements in the school grouping under study.

As data collection instruments, we used, in the first phase, document analysis of internal school group documents (general council, pedagogic council, curriculum department, between 2016-2022), followed by the application of a questionnaire survey to a sample of 108 teachers from pre-school to secondary education and, finally, the semi-structured interview (applied to the Director, the coordinator of the self-assessment team and a panel of intermediate leaders).

The results obtained allowed us to conclude that the external evaluation schools promoted the development and consolidation of the self-assessment process, as well as the organisational and educational improvement of the case study school cluster.

Keywords: Assessment, external evaluation, self-assessment, improvement

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS/QUADROS	XI
INTRODUÇÃO	14
PARTE I	18
CAPÍTULO I – A AVALIAÇÃO DAS ESCOLAS: PRESSUPOSTOS E CONTIBUTOS PARA A MELHORIA	19
1.1. Avaliação e melhoria	19
1.2. Avaliação Externa das Escolas e Avaliação Interna/Autoavaliação de Escola numa Escola de qualidade	20
1.3. Avaliação das Escolas e Inovação	22
1.4. Avaliação das Escolas e Cultura Colaborativa	26
CAPÍTULO II – A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DAS ESCOLAS EM PORTUGAL	28
2.1. Evolução da Avaliação Institucional das Escolas	28
2.2. Avaliação Externa das Escolas (AEE)	30
2.3. Avaliação Interna/Autoavaliação de Escola (AAE)	31
2.4. Autoavaliação de Escola e Avaliação das Escolas: complementaridade em consolidação.	33
PARTE II	36
CAPÍTULO III - ESTUDO EMPÍRICO	37
3.1. Fundamentos metodológicos da investigação	37
3.2. Técnicas e instrumentos de coleta de dados	37
3.2.1. Pesquisa documental	38
3.2.2. Inquérito por entrevista	38
3.2.3. Inquérito por questionário	39
3.3. Aspetos éticos	40
3.4. Métodos previstos para o tratamento e análise de dados	40

3.5. Caracterização do contexto – AE	41
4. Resultados	42
4.1. Análise/Reflexão resultante da consulta documental	42
4.1.1. Conselho Pedagógico	43
4.1.2. Conselho Geral	48
4.1.3. Departamentos curriculares	49
4.1.4. Equipa de Autoavaliação	53
4.1.5. Coordenação das Bibliotecas Escolares	56
4.1.6. Síntese da análise documental por estrutura de coordenação/liderança intermédia	57
4.2. Apresentação e análise interpretativa das entrevistas	60
4.2.1. Caracterização dos participantes nas entrevistas	62
4.2.2. Análise de conteúdo das entrevistas	64
4.2.2.1. Bloco temático 1 – Opinião relativamente à existência de duas dimensões de avaliação de escolas (interna/autoavaliação e externa)	64
4.2.2.2. Bloco temático 2 – Processo de avaliação externa pela IGEC ao Agrupamento	71
4.2.2.3. Bloco temático 3 – Conceção de Planos de Melhoria	78
4.2.2.4. Bloco temático 4 – Opinião relativamente ao impacto da avaliação externa no Agrupamento	83
4.3. Apresentação e análise interpretativa do inquérito por questionário	89
4.3.1. Caracterização da amostra	90
4.3.2. Perceção dos docentes sobre as práticas de autoavaliação do agrupamento, antes da AEE	93
4.3.3. Investigação sobre a estratégia de preparação da AEE	94
4.3.4. Investigação sobre as dinâmicas internas de divulgação e apropriação do relatório produzido pela IGEC após a AEE	96
4.3.5. Perceção dos professores sobre os efeitos da AEE no processo de autoavaliação do agrupamento	97
4.3.6. Investigar se ocorreu melhoria organizacional e de práticas profissionais após a	

AEE ao AE	98
4.4. Análise e discussão dos resultados	99
4.4.1. Análise e discussão dos resultados no período anterior à AEE	100
4.4.2. Análise e discussão dos resultados no ano letivo da atividade de AEE	101
4.4.3. Análise e discussão referentes ao período posterior à AEE	103
CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
ANEXOS	115

ÍNDICE DE GRÁFICOS/QUADROS/TABELAS

GRÁFICO 1 – Distribuição dos participantes pela sua faixa etária	90
GRÁFICO 2 – Distribuição dos participantes pelo género	91
GRÁFICO 3 – Distribuição dos participantes pelas habilitações académicas	91
GRÁFICO 4 – Distribuição dos participantes por tempo de serviço	91
GRÁFICO 5 – Distribuição dos participantes pelo exercício de funções de gestão intermédia	92
GRÁFICO 6 - Distribuição dos participantes pelo exercício de funções de docência no AE, aquando da atividade de AEE promovida pela IGEC	93
GRÁFICO 7 - Distribuição dos participantes pelo envolvimento nas atividades de AEE	93
GRÁFICO 8 - Distribuição dos participantes pelo conhecimento das práticas de autoavaliação no AE antes da AEE	94
GRÁFICO 9 - Distribuição dos participantes no envolvimento das atividades de preparação da AEE ao AE	95
GRÁFICO 10 - Distribuição dos participantes relativamente ao conhecimento do relatório da AEE	96
GRÁFICO 11 - Distribuição dos participantes sobre o impacto da AEE nas dinâmicas internas do AE, com destaque para a equipa de autoavaliação	97
GRÁFICO 12 - Distribuição dos participantes sobre a sua perceção do impacto da AEE na melhoria organizacional e práticas profissionais do AE	99
QUADRO 1 – N.º de atas que abordam a temática da autoavaliação/avaliação externa de escola em cada estrutura de coordenação	43
QUADRO 2 – Documentos produzidos pela EAA, no período de 2019 / 2020 a 2021 / 2022	55
QUADRO 3 – Síntese dos assuntos relativos à temática da autoavaliação/avaliação externa de escola abordados nos documentos de registo de cada estrutura de coordenação/liderança intermédia	58
QUADRO 4 - Sistema de categorias e subcategorias para cada bloco temático	61
QUADRO 5 - Caraterização dos entrevistados (dados pessoais/tempo de serviço)	62
QUADRO 6 - Caraterização dos sujeitos entrevistados (dados curriculares/profissionais) ..	63

QUADRO 7 - Pertinência das duas dimensões avaliativas (interna e externa): Reconhecimento e aceitação da avaliação de escolas	65
QUADRO 8 - Pertinência das duas dimensões avaliativas (interna e externa): Utilidade/função da avaliação externa	67
QUADRO 9 - Conceções de avaliação externa e interna	69
QUADRO 10 - Categorias, subcategorias e indicadores para o bloco I	70
QUADRO 11 - Práticas implementadas internamente na preparação da AEE	71
QUADRO 12 - Intervenientes no processo de preparação da avaliação externa ao AE	73
QUADRO 13 - Divulgação do relatório da avaliação externa ao AE	74
QUADRO 14 - Tratamento/utilização da informação do relatório da avaliação externa ao AE	74
QUADRO 15 - Impacto em ações futuras do relatório da avaliação externa ao AE	76
QUADRO 16 - Categorias, subcategorias e indicadores para o bloco II	77
QUADRO 17 - Conceções sobre Plano de Melhoria	79
QUADRO 18 - Dinâmicas internas desenvolvidas na elaboração do Plano de Melhoria	79
QUADRO 19 - Utilização interna do relatório da AEE para a elaboração do PM	80
QUADRO 20 - Dinâmicas internas de implementação do Plano de Melhoria	81
QUADRO 21 - Intervenientes na implementação do Plano de Melhoria	81
QUADRO 22 - Intervenientes no processo de avaliação do Plano de Melhoria	82
QUADRO 23 - Categorias, subcategorias e indicadores para o bloco III	82
QUADRO 24 - Mudanças internas ao nível organizacional após a atividade da IGEC	84
QUADRO 25 - Mudanças internas ao nível pedagógico após a atividade da IGEC	85
QUADRO 26 - Mudanças internas ao nível organizacional após a atividade da IGEC	86
QUADRO 27 - Mudanças internas ao nível organizacional após a atividade da IGEC	87
QUADRO 28 - Mudanças internas ao nível organizacional após a atividade da IGEC	87
QUADRO 29 - Categorias, subcategorias e indicadores para o bloco IV	88
QUADRO 30 – Distribuição dos participantes pelas estruturas de gestão intermédia	92

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AAE – Autoavaliação de Escola
AE – Agrupamento de Escolas
AEE – Avaliação Externa das Escolas
AFC – Autonomia e Flexibilidade Curricular
BE – Biblioteca Escolar
CEB – Ciclo do Ensino Básico
CG – Conselho Geral
CM – Câmara Municipal
CIM – Comunidade Intermunicipal
CP – Conselho Pedagógico
DAC – Domínio de Articulação Curricular
DC – Departamento Curricular
DT – Diretor de Turma
EA – Equipas Educativas
EAA – Equipa de Autoavaliação
EAI – Equipa de Avaliação Interna
EPE – Educação Pré-escolar
IGEC – Inspeção Geral da Educação e Ciência
LBSE – Lei de Bases do Sistema Educativo
PAA – Plano Anual de Atividades
PAE – Programa de Ação Estratégica
PAEE – Programa de Avaliação Externa das Escolas
PNPSE – Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar
RBE – Rede de Bibliotecas Escolares
SPCE – Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação

Introdução

A procura da qualidade, da eficiência, da eficácia e do desenvolvimento das organizações são uma constante na sociedade atual. Esta pressão para a melhoria da qualidade é responsável, segundo Brigas (2012), pela construção e implementação de modelos de avaliação que têm como objetivos fundamentais a melhoria das escolas e a prestação de contas.

A Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, aprovou o sistema de avaliação dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, da rede pública, privada, cooperativa e solidária, definindo orientações gerais para a autoavaliação e para a avaliação externa. A autoavaliação passou a ter carácter obrigatório e a assentar na análise de alguns domínios.

Madureira (2004) refere que é fundamental articular a perceção dos atores educativos (que trabalham diariamente na escola) com um “olhar externo” (equipas inspetivas externas) que através de algum distanciamento e elevado rigor técnico contribuem de forma isenta e profissional para a avaliação das práticas e resultados atingidos.

De acordo com Sanches (2007) é fundamental desenvolver e fortalecer a complementaridade entre a avaliação interna (ou autoavaliação) e externa das escolas. A autoavaliação tem como finalidades, entre outras, diagnosticar os pontos fortes e os pontos fracos nos diferentes domínios da organização escolar, identificar o grau de cumprimento dos objetivos e metas definidos no projeto educativo e no plano anual de atividades, para além de preparar a escola para o seu processo de avaliação externa.

A avaliação externa das escolas e agrupamentos transitou, a partir de 2007, para a Inspeção Geral de Educação (IGE) e aí permanece até aos nossos dias. A sua ação sustenta-se na observação de escolas e na produção/divulgação dos respetivos relatórios e contraditórios. Todos estes documentos têm como finalidade produzir informações sobre o funcionamento e os resultados de cada escola, sugerindo recomendações com vista à construção do plano de melhoria. Este plano de melhoria é um documento estratégico e contextualizado de cada escola, que pretende reforçar os pontos fortes e ultrapassar as fragilidades elencadas e permite que a escola se centre nas prioridades e objetivos relacionados com o ensino e a aprendizagem. A este propósito, Dias (2012, p. 62) refere que:

apesar de terem sido implementadas várias experiências avaliativas em Portugal com o objectivo de melhorar a qualidade dos sistemas educativos, verificamos que não se

desencadearam, até ao momento, processos de auto-avaliação capazes de promover nas nossas escolas verdadeiras culturas de avaliação e de melhoria contínua nas mesmas.

Mais recentemente, e já relativamente ao terceiro ciclo de AEE em curso, Seabra, Henriques e Abelha (2020) referem que “Parece ainda existir um longo caminho a percorrer em termos da Autoavaliação em várias das escolas avaliadas no sentido de um processo que seja abrangente, representativo, sistemático e com impacto efetivo nas práticas”.

No nosso estudo vamos focar a nossa investigação num agrupamento de escolas (Estudo de Caso). O agrupamento de escolas escolhido resultou da fusão de três unidades orgânicas que foram alvo de avaliação externa nos 1.º e 2.º ciclos de AEE. A nova unidade orgânica, formada em 2013, foi alvo de avaliação externa no 3.º ciclo de AEE, mais propriamente em 2020. Tendo por base essa realidade fomos tentar perceber e investigar o impacto que a mesma teve na organização educativa e trabalho desenvolvido diariamente com os alunos, que se consubstancia na formulação do seguinte problema central: *“Em que medida a Avaliação Externa das Escolas, implementada pela Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC), promoveu a autoavaliação e a melhoria enquanto organização, no agrupamento de escolas?”*. Pretendia-se investigar/conhecer a perceção dos docentes de um agrupamento de escolas, sobre o impacto da AEE, pela IGEC, nos seus processos de autoavaliação e de melhoria da organização (práticas organizacionais e pedagógicas). Nesse sentido o processo investigativo alicerçou-se em três espaços temporais, a saber: antes-durante-após a atividade inspetiva ao AE, tentando percecioner-se as suas dinâmicas internas/práticas de autoavaliação nestes três momentos.

Concretamente, pretendemos saber se as práticas de autoavaliação foram alteradas, após a avaliação externa e se se verificaram mudanças efetivas no modo de funcionamento do agrupamento, percecionadas como melhorias do mesmo enquanto organização. Para tal definimos a seguinte questão orientadora: Em que medida a Avaliação Externa das Escolas (AEE) implementada pela Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC) promoveu a autoavaliação e a melhoria enquanto organização, do agrupamento de escolas em análise. A partir daqui, definimos um conjunto de eixos orientadores que permitiram desenvolver o estudo relativamente ao período anterior à AEE:

- Quais as estruturas responsáveis pela autoavaliação do agrupamento?
- Quais as práticas de autoavaliação implementas pelo agrupamento?

- Eram elaborados planos de melhoria?
- Os planos de melhoria eram implementados, monitorizados e avaliados?

E relativamente ao período de AEE e posterior:

- Como foi divulgado o relatório da IGEC/AEE?
- Os elementos da comunidade escolar conhecem o conteúdo do relatório da IGEC/AEE?
- Qual o grau de concordância da comunidade escolar com o conteúdo do relatório da IGEC/AEE?
- Como é que o agrupamento se apropriou das recomendações/áreas de melhoria constantes no relatório da IGEC/AEE?
- Os vários docentes consideram que a AEE contribuiu para a melhoria e eficácia da autoavaliação?
- Os docentes valorizam o trabalho da equipa de autoavaliação após a ação da AEE?
- A AEE favoreceu o conhecimento dos pontos fortes e das áreas de melhoria do agrupamento?
- A AEE estimulou a reflexão/autoavaliação nas várias estruturas de coordenação do agrupamento?
- Os docentes consideram que a AEE contribuiu para a mudança e inovação/melhoria da organização?
- A AEE promoveu a elaboração de planos de melhoria para o agrupamento?
- Os planos de melhoria foram implementados, monitorizados e avaliados?
- Quais as mudanças/melhorias ocorridas no agrupamento como resultado da AEE?

A metodologia de investigação escolhida neste estudo é de natureza essencialmente qualitativa (estudo de caso), não invalidando o recurso, também, a uma técnica de recolha de dados (inquérito por questionário) típica de estudos de natureza quantitativa.

O trabalho está organizado em duas partes.

A primeira, enquadramento teórico, é constituída por dois capítulos subordinados à temática avaliação institucional de escolas. Num primeiro momento explora-se a avaliação de escolas (interna e externa) e o seu impacto e contributos para a melhoria da organização e serviço educativo prestado. Num segundo momento, aborda-se a evolução da avaliação institucional em Portugal, colocando o enfoque investigativo na (desar)articulação entre avaliação externa e autoavaliação.

A segunda parte é constituída por dois capítulos: Estudo Empírico, onde se apresentam os

fundamentos metodológicos da investigação e Resultados, onde se faz referência ao estudo desenvolvido no agrupamento de escolas, recorrendo à recolha de dados através de análise documental, entrevista semiestruturada e inquérito por questionário. O capítulo termina com a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos através dos três tipos de instrumentos de recolha de informação.

Por último, são apresentadas as principais conclusões/considerações finais, tendo por base a revisão da literatura e todo o “tratamento” dos dados resultantes da nossa investigação.

Parte I

CAPÍTULO I - AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DAS ESCOLAS: PRESSUPOSTOS E CONTRIBUTOS PARA A MELHORIA

1.1. Avaliação e Melhoria

Vivemos num tempo altamente competitivo, onde a procura da qualidade, da eficiência e da eficácia, dos bons resultados, da melhoria sustentada no desenvolvimento das organizações e dos seus colaboradores são uma constante. Esta realidade origina a implementação de mecanismos de avaliação das organizações com objetivos mais ou menos claros de controlo e de prestações de contas. As escolas, enquanto organizações nucleares da sociedade atual, embora com características muito peculiares, sobretudo quanto à singularidade da sua missão, que é essencialmente pedagógica e educativa, onde o ser humano aprende a ser e a estar em sociedade, não estão nem podem estar, alheias a esta realidade.

Neste sentido, convém, antes de mais, clarificar o conceito de Avaliação. Desde sempre, e ainda hoje, o conceito de avaliação e o ato de ensinar estão intimamente ligados à noção de medir. De acordo com Alaíz et al. (2003) avaliar é um processo que envolve recolha de informação (dados) que são comparados com um conjunto de critérios ou padrões, para que possa ser formado um juízo. Ou seja, a avaliação consiste “na busca de conhecimento sobre o valor de algo” (Stake, 2006, p. 61) que é essencial à tomada de decisões.

Avaliar é, portanto,

valorar, julgar, decidir, de acordo com diferentes paradigmas e modelos que consagram a medição e a experiência. A avaliação orientada para a medição é descritiva, quantitativa e baseada em *standards* e critérios, expressando diferentes níveis de mérito; a avaliação orientada para a experiência é interpretativa, qualitativa e baseada na compreensão de um particular ou de um contexto (Pacheco e al., 2020, p. 15).

Para que este juízo, resultante do processo avaliativo, possa ter validade e possa ser útil para a tomada de decisões com impacto na promoção da mudança da organização que conduz à melhoria é necessário que, como defende Guerra (2003), a avaliação seja desencadeada com grande rigor. A avaliação deverá ser um processo de aprendizagem para todos os envolvidos por forma a tomarem decisões que sejam promotoras de dinâmicas de melhoria e de crescimento.

A avaliação organizacional das escolas surge assim, e em primeiro lugar, como uma imposição

da sociedade. Entendemos, no entanto, que deve ser percebida, sobretudo, como uma oportunidade, como o “motor” da mudança na Escola, porque assume um papel determinante na construção de identidades, na identificação de problemas, na definição de estratégias que levem a uma mudança e melhoria eficaz da qualidade do serviço educativo. Entendendo por melhoria eficaz da Escola “a mudança educacional planeada que valoriza, quer os resultados da aprendizagem dos alunos, quer a capacidade da escola gerir os processos de mudança conducentes a estes resultados” (Alaíz, Góis e Gonçalves, 2003, p. 38). Santos Guerra, tendo em conta que a “finalidade última da avaliação e a origem da sua exigência é o melhoramento da prática que se realiza na escola” (2002a. p. 171), defende uma avaliação que tenha “como finalidade essencial a melhoria da prática educativa através da discussão, da compreensão e da tomada racional de decisões” (2002b, p. 15).

A avaliação de escolas, quando devidamente implementada, com toda a comunidade escolar informada e comprometida, constitui-se como geradora de dinâmicas que melhoram a organização Escola, o seu clima e cultura organizacionais e, conseqüentemente, os seus resultados. A melhoria continua e a construção de uma Escola de qualidade é uma preocupação dos responsáveis, líderes de topo e intermédios, mas é também partilhada pelos restantes elementos da comunidade educativa.

Neste sentido e no que à autoavaliação diz respeito, Alaiz et al. (2003) defendem que a mesma deve ser útil, realista e sustentada por um plano de realização e deve, além disso desenvolver-se num clima de confiança. Quer isto dizer que, ao concebê-la e implementá-la, será necessário ter em vista que tenha sentido para a escola, que sirva para a sua melhoria.

A qualidade de uma Escola no contexto da avaliação institucional tem facetas bastantes diversas e complementares, situadas em dois patamares diferentes: em primeiro lugar, a complementaridade entre avaliação externa e avaliação interna, em que à autoavaliação é atribuído um papel de relevo; em segundo, a integração das dimensões organizacional, curricular e pedagógica, em função das quais são elaborados modelos de avaliação (Deise & Pacheco, 2021, p. 16).

1.2. Avaliação Externa das Escolas e Avaliação Interna/Autoavaliação de Escola: complementaridade numa Escola de qualidade

A necessidade e pertinência da avaliação das escolas é hoje um tema unanime entre os

teóricos da Educação e assume uma importância central no sistema educativo. Como referem Oliveira et al. (2020, p. 35) “a centralidade da avaliação de escolas nos sistemas educativos é consensual na literatura”. E, como refere Formosinho e Machado (2010, p. 471)

Se até há pouco tempo a avaliação institucional apenas servia para informar a tutela e municiá-la de elementos para adequar as decisões tomadas a nível do topo do sistema escolar, hoje pretende-se que as escolas e os seus gestores saibam deduzir da auto-avaliação e avaliação externa metas de desenvolvimento que sustentem programas de acção.

No atual contexto em que cada vez mais as Escolas têm de prestar contas à tutela, à comunidade educativa e à sociedade em geral, torna-se importante realçar a importância da avaliação externa e da autoavaliação. Assim e segundo Correia (2016, p. 214):

a avaliação externa das escolas da responsabilidade da administração central apresenta-se como uma realidade incontornável, nesta situação “a auto-avaliação é necessária porque, por si só, permite dar à avaliação externa a sua plena eficácia (...), mas é também necessária porque a avaliação externa é, tendo em conta os meios que exige, uma operação ocasional, talvez mesmo excepcional.

A este propósito Alaiz et al. (2003, p. 34), defendem que

qualquer processo de autoavaliação contém em si uma perspectiva de prestação de contas face à comunidade educativa, possui potencialidades para produzir conhecimento acerca das diferentes dimensões da escola, preparando-a para o confronto com a avaliação externa e para o aprofundamento da sua autonomia, isto para além da perspectiva de desenvolvimento que lhe está inerente.

O *feedback* da Inspeção - avaliação externa - pode significar uma oportunidade de melhoria, principalmente quando as orientações e os modos de interação com os atores da escola e da comunidade educativa forem entendidos numa perspectiva de *feedback* positivo (Deise & Pacheco, 2021, p. 16). Nesta linha de pensamento, Dias (2012) refere que a grande mais-valia da avaliação externa está relacionada com o modo como a escola usa a informação contida nos relatórios da avaliação externa. “As informações contidas nestes relatórios deverão ser utilizadas de forma intencional, sistemática e sustentável” (Idem, p. 82).

Neste processo de avaliação institucional a autoavaliação/avaliação interna assume, como já foi dito, um papel de relevo que não pode ser apenas uma reação à avaliação externa. Tem que ser reconhecida como uma necessidade essencial para o planeamento estratégico numa perspectiva de avaliação formativa, como defendem Deise e Pacheco (2021, p.16):

Se a avaliação interna não for o reflexo do espelho da avaliação externa, a avaliação realizada pela escola, de modo contínuo e sistemático, concretiza-se num projeto estratégico de

autoavaliação, através da avaliação formativa. Enquanto dimensão fundamental da avaliação interna, e pela sua natureza de avaliação formativa, através das aprendizagens organizacional e profissional, a autoavaliação constitui-se numa exigência interna, ainda que contenha elementos de avaliação partilhados ao nível da avaliação externa.

Assim, nesta linha de pensamento e de acordo com vários autores citados por Correia (2016, p. 210) “a avaliação interna é aquela em que o processo é liderado e realizado exclusivamente (ou quase) por elementos da própria escola, sendo de modo geral entendida como sinónimo de autoavaliação”. Segundo o mesmo autor, a avaliação interna ou autoavaliação

“é um processo de análise sistemática da organização escolar, em que esta se observa a si própria, com vista a identificar os seus pontos fortes e fracos e a possibilitar a conceção e implementação de planos de melhoria” (Idem, p. 210).

De facto, e como é reconhecido por vários autores, os benefícios estão intimamente ligados à valorização e reconhecimento de que a mesma goza na comunidade que a implementa. Para tal é necessário que toda a comunidade seja envolvida, através dos seus representantes, nas práticas de autoavaliação. A autoavaliação é “um órgão vital das escolas que prestam um serviço educativo de qualidade e que buscam a melhoria contínua do mesmo” (Deise & Pacheco, 2021, p. 33). Segundo os mesmos autores a informação veiculada nos relatórios da AEE deve ser trabalhada e apropriada pela Escola e integrada nos planos de melhoria, de modo a robustecer o próprio processo de autoavaliação. Porém, os mesmos autores alertam para o facto de que a relação da AEE com a AAE deve ser entendida e concebida do interior para o exterior e deve “assumir uma particular centralidade e a sua articulação com a avaliação externa torna-se essencial. Esta deve colaborar para promover e incentivar as dinâmicas das escolas no sentido de reforçar as suas capacidades de auto-avaliação, enquanto organização, e as aprendizagens de cada um dos grupos da comunidade educativa” (CNE, 2008, p. 65).

Valorizar a autoavaliação nas escolas permitirá desenvolver processos de avaliação contextualizada e integrada, promotores de melhoria da escola enquanto organização.

1.3. Avaliação das Escolas e Inovação

A instituição Escola, em consequência da sua crescente autonomia e das exigências cada vez mais complexas da sociedade atual é alvo de forte pressão para que preste contas, apresente resultados. Neste contexto AEE e a AAE assumem um papel fulcral e são vistas como meios

para a regulação do sistema educativo e da própria escola enquanto organização, mas também como um alicerce fundamental da inovação.

Para inovar é necessário saber onde estamos, o que fazemos, como fazemos, que resultados alcançamos, para, assim, podermos decidir fazer diferente, fazer melhor. A AEE e AAE são práticas essenciais para a melhoria e inovação, processos em permanente construção individual e coletiva. E, como refere Carbonell Sebarroja (2008, citado por Jesus & Azevedo, 2020, p. 45), “o difícil não será apenas começar uma inovação, mas sobretudo mantê-la, trabalhar para que não perca intensidade, se consolide e se institucionalize, passando a ser assumida pela escola e fazendo parte da sua cultura organizacional”. A avaliação educacional assume-se, neste contexto, como peça fundamental para que a inovação se inicie e consolide. A sociedade atual é caracterizada por um ambiente altamente competitivo em que o desenvolvimento das organizações, aliada à procura da qualidade e eficiência, são preocupações sempre presentes. A Escola, enquanto organização que presta um serviço educativo absolutamente essencial à sociedade, não pode ser alheia a esta exigência, sob pena de perder a sua importância central na missão de formar cidadãos úteis ao desenvolvimento da sociedade.

Neste enquadramento é muito importante que a escola se conheça verdadeiramente, que conheça os seus pontos fortes e as suas áreas de melhoria para que possa construir e alcançar a qualidade almejada e seja verdadeiramente inovadora. É necessário que a escola desenvolva mecanismos de avaliação que lhe permitam obter informação necessária para tomar decisões sustentadas, que promovam o desenvolvimento exigido e deem respaldo à inovação.

Como refere Sousa (2020, p. 164)

Potenciar processos de avaliação educacional sistemática nas escolas – quer pela AEE, quer pela AAE – concedendo-lhes os recursos necessários (humanos e materiais), é um sistema que consome um conjunto de bens, mas que é sobretudo resultado de uma visão de futuro a longo prazo e que, por isso, deve merecer toda a atenção e esforço do sistema político.

Refere, ainda, que “apesar do conceito de inovação não ser consensual, podemos sublinhar que a inovação e a mudança em contexto educacional deverão ter como alicerces a ciência como ética, para que a AEE não seja estéril” (idem, p. 161).

E, na senda do que defende Sousa (2020, p. 157)

apesar de em teoria o apelo à avaliação educacional ser uma forma de melhorar o capital educacional,... estimulando a inovação em educação, as interpretações e os resultados de vários estudos realizados em Portugal, nomeadamente sobre o sistema de Avaliação Externa das

Escolas (Barreira, Bidarra e Vaz-Rebello, 2016; Pacheco, 2014; Pacheco, Morgado e Sousa, 2020), têm considerável relevância para a maioria dos sistemas educativos, pois alertam para a existência de várias lacunas que necessitam de uma solução para que a avaliação educacional possa cumprir as suas hipóteses teóricas, evitando vazios de significado.

Com defende Sampaio (2018, citado em Sousa & Pacheco 2019, p. 550) “a investigação mais recente no âmbito da AEE em Portugal defende que a autoavaliação das escolas é o pilar da justiça social num contexto da AEE”. É nesse sentido que Sousa (2018, citado em Sousa e Pacheco 2019, p. 550) refere que “reiteramos a ideia de que a autoavaliação significativa, para cada escola, por meio de sinergias interinstitucionais que promovam a cooperação de olhares internos e externos, contribui para o desenvolvimento das escolas e, conseqüentemente, para processos inovadores”.

No entanto, não podemos deixar de destacar os docentes no processo de construção da mudança e da inovação. Os professores são chamados a desempenhar um papel central, quer nos processos de avaliação das escolas quer nos mecanismos de mudança com impactos nas dimensões curriculares, pedagógica e organizacional. É necessário que se envolvam e sintam a avaliação como uma necessidade também sua. Como referem Sousa e Pacheco (2018, p. 844),

quando confrontados com os efeitos da Avaliação Externa das Escolas, os docentes revelam um alheamento mais notório do que quando posicionados perante os efeitos da autoavaliação. Esta situação significa que os professores se comprometem profissionalmente quando estão diretamente envolvidos nos processos e práticas relacionados com a avaliação. Assim, o desafio é de fomentar um profissionalismo colaborativo, bem como o de promover a construção de um currículo que favoreça uma visão holística e ética dos alunos. Só assim é que a Avaliação Externa das Escolas e a autoavaliação têm efeitos que, mais pela sua estratégia de mudança, devem ser compreendidos e analisados de forma crítica para que a escola se torne num projeto educativo sustentável, no quadro de políticas locais, nacionais e transnacionais.

Na perspetiva de Costa e Sousa (2015, p. 10)

ao nível do profissionalismo pretende-se que as necessidades profissionais dos docentes tenham um impacto positivo no ensino, através da promoção de práticas de autoavaliação contínuas que favoreçam as opções curriculares de forma intencional. Desta forma, fomentar-se-á a participação ativa dos professores na AEE, tornando-se parte integrante da vida dos docentes.

O(s) professor(es) terá(ão) que assumir o seu papel central no plano estratégico de mudança e inovação. Neste contexto importa referir que concordamos com Costa e Oliveira (2018, p.

198) quando afirmam que:

O papel do professor modificou-se e as estratégias pedagógicas terão, necessariamente de evoluir, modificar-se, inovar-se. A inovação pedagógica é um processo organizado com o objetivo de melhorar as práticas pedagógicas. Estas práticas são desenvolvidas, na sala de aula, no decurso do processo de ensino e aprendizagem, pelos professores.

Mas, não é só o professor e a sua ação individual é, sobretudo, o professor na sua relação com os pares e no seu trabalho, que deve ser colaborativo. Como refere Oliveira (2018, p. 22) “os professores assumem um papel com mais funções de liderança nas suas áreas e contextos, seja em cargos de coordenação de departamentos ou de projetos, seja em sala de aula”.

Concordamos com Costa e Sousa (2015, p. 10) quando afirmam que “numa lógica de inovação e modernização surge a função de melhoria que promove a aprendizagem dos alunos, a melhoria das competências dos professores, assim como a atualização e o desenvolvimento constante dos materiais educativos”. Assiste-se a uma crescente responsabilização das escolas sobre os resultados que alcança, na sequência da crescente autonomia, com a consequente exigência de prestação de contas sobre o seu desempenho. Como defendem Figueiredo e Fernandes (2018) a avaliação de escolas é justificada no atual contexto socioeconómico e político, que atribui às escolas a função de colmatar as necessidades sociais e laborais. A avaliação de escolas é reconhecida e valorizada como um meio de regulação das organizações escolares e um modo de promover a qualidade do serviço educativo prestado.

A Avaliação deve ter como objetivo reforçar a capacidade da organização Escola para planear e implementar o seu próprio plano de melhoria, encarado com um processo em constante construção. Como aludem Alaiz et al. (2003) verifica-se que existe uma intencionalidade clara de utilizar/monitorizar os resultados da avaliação no planeamento e implementação de ações conducentes à melhoria da Escola, quer se trate do desenvolvimento organizacional, quer do desenvolvimento profissional dos que nela trabalham, ou, ainda, à melhoria das aprendizagens dos alunos. Neste sentido “a avaliação e a prestação de contas têm sido reconhecidas como mecanismos essenciais de validação das inovações encetadas” (Pacheco et al., 2020, p. 143)

A avaliação educacional assume, como vimos, um papel central nas escolas que procuram a melhoria contínua e a inovação. O trabalho colaborativo entre os elementos da comunidade educativa, e em particular entre o pessoal docente, com a partilha de tarefas e de responsabilidades é essencial para que se construa um processo de avaliação que assuma essa centralidade.

1.4. Avaliação das Escolas e Cultura Colaborativa

Os professores constituem peças fulcrais na construção da mudança em educação, sobretudo quando integradas em dinâmicas de partilha e colaboração (Pacheco et al., 2020). A construção de uma cultura colaborativa é essencial para que a mudança educacional ocorra e a Escola continue a dar respostas ao que dela espera a sociedade. Só com profissionais verdadeiramente envolvidos na vida da Escola, corresponsabilizados na tomada de decisões e participantes nas várias etapas de construção do processo educativo é que poderemos operar a mudança e a inovação.

Contudo, e como referem Pacheco et al. (2020) a realidade vivida nas escolas oscila entre uma cultura caracterizada pelo individualismo e a colaboração, passando por formas intermédias. Alguns estudos apontam para a prevalência de uma cultura docente isolacionista. No entanto, no contexto atual, perante os múltiplos desafios e mudanças que são exigidas à escola e aos professores é essencial que os professores colaborem entre si, “mas também com todos os outros atores educativos, partilhando problemas, refletindo em conjunto e desenvolvendo projetos que partem de problemáticas identificadas pelos próprios professores, com vista à resolução das mesmas, sempre numa lógica coletiva” (ibidem., p. 150).

Nesta perspetiva o paradigma da colaboração constitui-se, ou pode constituir-se, como uma estratégia válida e significativa para a construção da referida cultura de mudança e de inovação que se ambiciona alcançar, estratégia essa: i) que visa atingir objetivos comuns que são previamente negociados pelo coletivo (*necessidade partilhada*); ii) que se desenvolve num contexto em que os professores se relacionam numa base de igualdade (*liderança distribuída*); iii) em que não há hierarquias preestabelecidas (*corresponsabilização*); iv) que implica negociações contínuas e tomada conjunta de decisões e que tem como grande finalidade traduzir-se em aprendizagens mútuas e na melhoria dos processos de ensino e aprendizagem (Alarcão & Canha, 2013).

O trabalho colaborativo entre docentes permite um olhar mais abrangente e interdisciplinar, e permite perspetivar múltiplas abordagens que enriquecem o próprio processo de ensino e de aprendizagem. O desenvolvimento profissional dos docentes é promovido e os alunos constroem aprendizagens mais significativas. A própria Escola enquanto organização sai reforçada e a qualidade do serviço educativo prestado é mais valorizada e reconhecida por

toda a comunidade educativa. Os benefícios da colaboração são notórios e reconhecidos por todos, nomeadamente ao nível:

i) *dos alunos*, uma vez que promove o sucesso educativo, melhorando a qualidade do ensino ao permitir, por exemplo, distinguir o essencial do acessório, evitando que se produzam incoerências e/ou repetições desnecessárias; ii) *dos professores*, contribuindo para o seu desenvolvimento profissional e para a sua satisfação no trabalho. Contribui, ainda, para aumentar os seus níveis de confiança nas suas próprias capacidades (autoeficácia) e aumentar a capacidade de inovação em contexto escolar; iii) *da escola*, potenciando ambientes de trabalho mais satisfatórios e produtivos (Pacheco et al., 2020, p. 151).

Há que realçar que a cultura de colaboração precisa de ser construída, desenvolvida e consolidada. Neste sentido, a AAE desempenha um papel potenciador desta construção porque também ela deve ser, como vimos, uma tarefa eminentemente colaborativa e amplamente participada. É por si só, e deve ser sempre, um exercício de trabalho em equipa, colaborativo. Por outro lado, e em função dos próprios resultados da autoavaliação, um reconhecimento do valor do próprio paradigma colaborativo pelos resultados de melhoria alcançados. Constata-se que, quer o discurso oficial, quer os discursos académicos são unânimes em reconhecer a importância da autoavaliação para a melhoria educacional em geral, e dos processos de trabalho dos professores e formação dos alunos, em particular (Mouraz et al., 2014). Se a autoavaliação visa a melhoria da Escola, “então esta deve ser um processo participado. Uma vez que se destina a professores, alunos e pais, deveria envolvê-los, ou aos seus representantes, tanto quanto possível em cada uma das fases do processo” (Macbeath et al., 2005, p.107). A capacidade de autoavaliação que a Escola desenvolve “requer, paralelamente, construir um sentido de responsabilidade coletiva e compartilhada, onde os profissionais trabalham juntos para melhorar a sua prática” (Bolívar, 2014, p. 24). A avaliação institucional das Escolas, com o devido enfoque na AAE, dando-lhe a centralidade defendida pela maioria dos autores, é uma mais-valia significativa para a construção de culturas colaborativas verdadeiras e eficazes. Estas podem representar o melhor ajuste para as competências e mudanças exigidas, hoje, aos professores e às escolas (CE, 2015).

CAPÍTULO II - AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DAS ESCOLAS EM PORTUGAL

2.1. Evolução da Avaliação Institucional das Escolas

Em 1986, com a publicação da Lei de Bases do Sistema Educativo, são definidas orientações para o desenvolvimento e avaliação do sistema educativo português. Segundo o art.º 49.º da Lei n.º 46/86, de 14 de outubro “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.” Esta perspetiva de avaliação educacional em Portugal deu lugar a várias iniciativas de avaliação das escolas inspiradas em modelos internacionais que incidiram nas práticas da escola e no sucesso das aprendizagens dos alunos, tendo direcionado a responsabilidade da avaliação das escolas para a alçada da Inspeção Geral da Educação (Sousa, 2020).

Em 1998, o Decreto-Lei n.º 115-A, de 4 maio, institui o regime de autonomia, administração e gestão e vem conferir à escola um papel central enquanto elemento do sistema educativo. Segundo Correia (2016) este diploma, ao prever o estabelecimento de contratos de autonomia, exige das escolas uma maior responsabilização e veio dar relevância ao papel da avaliação da escola como instrumento fundamental no acompanhamento do seu desenvolvimento (alínea d, do ponto 3, do artigo 48.º).

No entanto, é só com a publicação da Lei n.º 31/2002 (Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino Não Superior) que se consagrou, legalmente, a necessidade de um sistema duplo de avaliação de escolas (avaliação externa e autoavaliação) tão reclamado pelos defensores de uma avaliação de escolas com carácter mais institucional, sistemático e sustentado (Alaiz & Gonçalves, 2003, pp. 56-58).

Na mesma linha do DL 115-A, o Decreto-Lei n.º 75/2008, revisto posteriormente pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, altera, como refere Brigas (2012), o regime jurídico da autonomia, administração e gestão das escolas e define a autonomia como sendo a capacidade da Escola de tomar decisões “nos domínios da organização pedagógica, da organização curricular, da gestão dos recursos humanos, da ação social escolar e da gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira, no quadro das funções, competências e recursos que lhe estão atribuídos” (art.º 8º). Com este diploma, de acordo com Correia (2016, p. 236), “a avaliação

das escolas ganha relevância, enquanto instrumento fundamental para a contratualização da autonomia das escolas”. O reforço da participação das famílias e comunidades na direção estratégica das Escolas vai conceder à avaliação um papel de destaque, já que na opinião de Faubert (2009, citado em Brigas, 2012, p. 19) “a uma maior autonomia corresponde, em termos de equilíbrio, um fortalecimento do movimento de prestação de contas através da definição da avaliação dos resultados e de padrões que todas as escolas devem cumprir”.

Com a publicação da Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, surge, como referimos, o primeiro diploma que desenvolve o previsto no artigo 49.º da LBSE. Foram necessários dezasseis anos (de 1986 a 2002) para surgir este diploma que vem definir o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior (Alves & Correia, 2008, citados em Correia, 216, p. 230). Mas é apenas em 2006 que, segundo Dias (2012, p. 75) “a avaliação externa se torna uma realidade no «terreno educativo», através da criação de um grupo de trabalho que teve como finalidade definir e aferir referenciais para a avaliação interna e externa das escolas (Despacho Conjunto n.º 370/2006, de 3 de maio)”.

De facto, e como se pode constatar no articulado da Lei n.º 31/2002, é estipulado pela primeira vez um sistema duplo de avaliação nas escolas que deve resultar da conjugação da “auto-avaliação” (artigo 6.º), com carácter obrigatório, e da “avaliação externa” (artigo 8.º) realizada pela Inspeção Geral da Educação (IGE) “embora no contexto da realidade escolar e ao nível das práticas essa alteração seja mais visível apenas a partir de 2006, com o início do Programa de Avaliação Externa das Escolas” (Correia, 2016, p. 231). Este primeiro ciclo de AEE termina em 2011 e a IGE foi incumbida, nesse mesmo ano, de dar início a um segundo ciclo que termina em 2017. Atualmente, está a decorrer o terceiro ciclo, divulgado em 2018 e iniciado em 2019.

Podemos então constatar que a partir de 2006 a avaliação externa tem sido implementada com regularidade, sob a responsabilidade da IGE, e tem abrangido todas as escolas.

Importa realçar que das alterações introduzidas no modelo do segundo ciclo avaliativo relativamente ao primeiro resulta a obrigatoriedade de elaboração e aplicação de um plano de melhoria da escola, na sequência da avaliação externa, “constando do mesmo as ações que a escola se compromete a realizar de modo a melhorar os pontos fracos referenciados no relatório de avaliação externa” (Correia, 2016, p. 268).

Depois de todo este caminho percorrido, podemos depreender que a avaliação das escolas é reconhecida por todos os atores educativos como necessária e útil para gerar reflexões e

dinâmicas que promovam a melhoria continua da escola enquanto organização. Segundo Guerra (2003, citado em Dias 2012, p. 57) “é um processo decisivo para a construção de um novo plano orientado e preciso que provoque a melhoria e o desenvolvimento da organização escolar”.

2.2. Avaliação Externa das Escolas (AEE)

Em Portugal, o sistema de Avaliação Externa das Escolas é balizado pelas diretrizes das políticas educativas europeias (EUROPEAN COMMISSION/EACEA/EURYDICE, 2015) e é, como vimos, responsabilidade da Inspeção Geral de Educação (IGE), Inspeção Geral de Educação e Ciência (IGEC) desde 2007.

A ação da IGEC no âmbito da AEE fundamenta-se na observação direta e em contexto, bem como na análise de documentos organizacionais e na auscultação da comunidade. É baseada numa metodologia mista (qualitativa e quantitativa) que é iniciada antes da visita com a realização de inquérito por questionário aos vários atores da comunidade educativa. Durante a visita são recolhidos dados através de inquérito por entrevista e da observação (Sousa & Pacheco, 2018).

Neste sentido e de acordo com Correia (2016, p. 206), entendemos que

a avaliação externa corresponde a uma forma de avaliação que é conduzida por pessoas externas à escola, quer a pedido da própria comunidade escolar, quer por ordem da administração central. Quando esta modalidade é desenvolvida por ordem da administração a sua função é, essencialmente, de prestação de contas (*accountability*), de controlo institucional e de regulação do sistema educativo.

Carvalho e Almeida (2017) referem que a avaliação externa é um instrumento útil não só porque informa a sociedade sobre o serviço educativo, mas também porque permite aos diferentes atores educativos refletirem sobre as práticas organizacionais implementadas com o intuito de melhoria da qualidade do serviço prestado.

Como refere Sousa (2020, p. 159) a

AEE é um sistema que avalia a qualidade das escolas, concretizando a publicação de um relatório de avaliação “composto pelas evidências e juízos avaliativos sobre cada um dos campos de análise, que suportam a classificação atribuída ao domínio [insuficiente, suficiente, bom, muito bom, excelente], bem como os pontos fortes e áreas de melhoria, tendo como principal objetivo

informar e apoiar as comunidades educativas e a administração” (Inspeção-Geral da Educação e Ciência, 2019).

Os relatórios da IGEC têm como finalidade produzir informações sobre o funcionamento e os resultados de cada escola, sugerindo recomendações com vista à construção do plano de melhoria. Este plano de melhoria deve ser percecionado como um documento estratégico e contextualizado de cada escola e deve permitir que esta se centre nas prioridades e objetivos relacionados com o ensino e a aprendizagem, tendo em conta os pontos fortes e as fragilidades detetadas.

2.3. Avaliação Interna/Autoavaliação de Escola (AAE)

A avaliação interna ou AAE tem como finalidade, sobretudo, identificar os pontos fortes e os pontos fracos nos diferentes domínios da organização escolar, identificar o grau de cumprimento dos objetivos e metas definidos no projeto educativo e no plano anual de atividades e, em paralelo, preparar a escola para o seu processo de avaliação externa.

De acordo com vários autores citados por Correia (2016, p. 210), “a avaliação interna é aquela em que o processo é liderado e realizado exclusivamente (ou quase) por elementos da própria escola, sendo de modo geral entendida como sinónimo de autoavaliação”. Segundo o mesmo autor, a avaliação interna ou autoavaliação “é um processo de análise sistemática da organização escolar, em que esta se observa a si própria, com vista a identificar os seus pontos fortes e fracos e a possibilitar a conceção e implementação de planos de melhoria”.

Daí que, e na senda do que defendem Pacheco et al. (2020, p. 4345),

a autoavaliação seja uma dimensão fundamental da avaliação interna, exigindo quer uma estrutura que seja representativa da comunidade, por exemplo, uma equipa de autoavaliação que inclua funcionários, alunos, docentes, encarregados de educação e membros da comunidade, quer um plano estratégico alinhado com os documentos principais da escola, quer, ainda, a adoção de procedimentos que não sejam processos *ad hoc*, nem processos implementados por avaliadores externos à escola (...)

(...) mais do que um ritual de conformidade legal, por vezes passiva, porque não interjeta as práticas dos membros da comunidade educativa, a autoavaliação da escola, como exercício de problematização de práticas, é central na sustentabilidade da melhoria e na qualidade das aprendizagens dos alunos (...)

A autoavaliação é como um dispositivo concebido e desenvolvido por equipas internas às escolas, organizadas deliberadamente para desencadear ações avaliativas, quer do trabalho que realizam, quer de outros processos considerados pela comunidade escolar como importantes e pertinentes para serem avaliados (Leite & Fernandes, 2006).

A autoavaliação constitui, como refere Correia (2016, p.17), “uma estratégia de autorregulação absolutamente necessária para que a escola identifique prioridades de melhoria”. No entanto, vários autores citados em Correia (2016) alertam para os perigos da avaliação de iniciativa interna sem o confronto/articulação com a avaliação externa. Como refere Sá (2009, citado por Oliveira et al., 2020, p. 37) “a autoavaliação não está isenta de «toxinas». Por exemplo, o facto de a comunidade, e seus membros, estarem inevitavelmente condicionados pelas suas próprias perspetivas, cultura e práticas”. A autoavaliação é uma modalidade estruturante da avaliação institucional pelo que, de acordo com Afonso (2010, como citado em Correia, 2016, p. 214), deverá “ser confrontada dialógica e criticamente com formas (complementares) de avaliação externa, apoiadas, neste caso, por equipas interdisciplinares com margens expressivas de autonomia relativa e com competências amplas e sólidas em termos éticos, metodológicos científicos e pedagógicos”.

No entanto, e de acordo com Santiago (2011, como citado em Figueiredo, 2018. p. 28):

Muito embora enformada pela obrigatoriedade, sendo inequívoco o quanto a atividade de Avaliação Externa de Escolas a tem potenciado, continua válida a afirmação de que a autoavaliação ainda não está suficientemente desenvolvida ou enraizada nas práticas regulares da organização escolar e está longe de suportar a ideia de uma tradição, de uma cultura escolar.

Urge, pois, desenvolver estratégias de consolidação das práticas de autoavaliação nas escolas, para que as mesmas possam ter acesso às suas mais-valias para o desenvolvimento sustentado. E

Será neste registo de complementaridade que entre processos desencadeados por atores externos (avaliação externa) e processos originados internamente (autoavaliação) que se criarão condições para fundear alicerces de uma cultura avaliativa capaz de apoiar a construção de planos de melhoria educacional (Mouraz et al., 2014, p. 72).

2.4. Autoavaliação de Escola e Avaliação Externa de Escolas: complementaridade em consolidação

Desde o início dos anos 90 que, em Portugal, se tem assistido a uma crescente evolução das atitudes dos diferentes atores educativos sobre a temática da avaliação das escolas. Mas, apenas com a publicação da Lei n.º 31/2002 (Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino Não Superior) se consagrou, legalmente, a necessidade de um sistema duplo de avaliação de escolas (avaliação externa e autoavaliação).

A responsabilidade da avaliação externa das escolas e agrupamentos transitou, a partir de 2007 até à atualidade, para a Inspeção Geral de Educação, tendo já decorridos três ciclos de avaliação.

Deise e Pacheco (2021, p. 29) referem que

Ao longo dos três ciclos de implementação, a AEE manteve os seus objetivos e balizados pela Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, nomeadamente ao nível da regulação da educação, da melhoria da qualidade do sistema educativo, do sucesso educativo, do desenvolvimento da comunidade educativa, da garantia de credibilidade do desempenho das escolas, e da comparabilidade no campo internacional das políticas educacionais, embora a sua implementação fosse variando no decurso dos três ciclos.

De acordo com dados disponibilizados na Inspeção Geral da Educação e Ciência (2011) entre os anos letivos de 2006-2007 e 2010-2011 o Programa de Avaliação Externa das Escolas abrangeu 1107 escolas do continente, sendo 772 agrupamentos de escolas e 335 escolas não agrupadas. As 1107 escolas registaram uma predominância de níveis positivos – Muito Bom, Bom e Suficiente - nos cinco domínios em análise: Resultados, Prestação do Serviço Educativo, Organização e Gestão Escolar, Liderança e Capacidade de Autorregulação e Melhoria da Escola. A avaliação de Suficiente tem a sua expressão mais significativa no domínio Capacidade de Autorregulação e Melhoria da Escola, correspondendo a quase metade das escolas avaliadas (48,8%), sendo de referir que é também neste domínio que se verifica a percentagem mais elevada de avaliação de Insuficiente (4,5% das escolas avaliadas). Neste domínio o fator Autoavaliação apresenta-se como o único em que mais de 50% das escolas obtiveram uma classificação de *Suficiente* (51%) e em que a classificação de *Insuficiente* abrangeu um quantitativo considerável de escolas (6,8%). A percentagem de asserções correspondentes a pontos fortes no que se refere a este domínio é bastante baixa, nunca ultrapassando os 5% em todo o ciclo avaliativo.

Podemos concluir que o quadro de referência do 1.º ciclo (2006 a 2011) do Programa de Avaliação Externa das Escolas (PAEE) se caracterizou pela valorização dos resultados académicos, sendo o domínio Capacidade de Autorregulação e Melhoria (onde se inseria o fator autoavaliação) o que apresentou as classificações mais baixas. O 2.º ciclo (2011 a 2017) foi marcado pela redução dos domínios de avaliação que passaram a ser três - Resultados, Prestação do Serviço Educativo e Liderança e Gestão, sendo a Autoavaliação e Melhoria um dos campos de análise do domínio Liderança e Gestão. Neste ciclo de avaliação continua a manter-se a pouca valorização da autoavaliação, já que é um dos campos de análise que apresentou um menor número de pontos fortes (3,4%) e uma maior expressão de áreas a melhorar (15,6%) (Inspeção Geral da Educação e Ciência, 2018).

No 3.º ciclo, divulgado em 2018 e iniciado em 2019, a Autoavaliação ganha o estatuto de domínio próprio, reconhecida como princípio estratégico, passando a ser um dos quatro domínios de avaliação, conjuntamente com a Liderança e Gestão, a Prestação do Serviço Educativo e os Resultados. Contudo, relativamente ao terceiro ciclo de AEE em curso, “Parece ainda existir um longo caminho a percorrer em termos da Autoavaliação em várias das escolas avaliadas no sentido de um processo que seja abrangente, representativo, sistemático e com impacto efetivo nas práticas” (Seabra, Henriques e Abelha, 2020, p. 21). No entanto, “a consolidação das práticas de autoavaliação é uma realidade expectável no 3.º ciclo de AEE, dado que é suposto que a autoavaliação seja parte integrante das práticas internas das escolas” (Deise & Pacheco, 2021, p. 32). Os mesmos autores referem mesmo que “A potencialidade do 3.º Ciclo do AEE para a valorização das práticas de autoavaliação nas escolas é manifesta, sendo fundamental para a continuidade e para o reforço da autoavaliação” (idem).

A AAE e a AEE, “duas faces da mesma moeda” são, como vimos, determinantes para que a Escola enquanto organização tome consciência dos seus pontos fortes e das suas fragilidades e assim possa delinear, com intencionalidade e sustentabilidade, um plano de ação estratégica com implicações positivas na mudança e melhoria organizacional, profissional e pedagógica. Sendo a AAE uma prática essencial para a melhoria e inovação, processos em permanente construção individual e coletiva, os dois grandes desafios são, como refere Carbonell Sebarroja (2008, citado por Jesus & Azevedo 2020, p. 45), o encaixe sistémico das distintas peças e a sustentabilidade. O difícil não será apenas começar uma inovação, mas sobretudo mantê-la, trabalhar para que não perca intensidade, se consolide e se institucionalize,

passando a ser assumida pela escola e fazendo parte da sua cultura organizacional. Importa, pois, desenvolver estratégias intencionais de Autoavaliação, planeadas, estruturadas e implementadas por professores sensibilizados e com formação adequada, numa comunidade devidamente informada, envolvida e comprometida, para que os resultados tenham validade, utilidade e consequências positivas para o desenvolvimento da organização. Não esquecendo que “uma prática de autoavaliação beneficiará se for acompanhada por processos de avaliação externa que fortaleçam intrinsecamente as instituições e os seus agentes, nomeadamente pela corresponsabilização em processos de melhoria educacional” (Mouraz et al., 2014, p. 72). Esta posição é corroborada por estudos que mostram que as escolas são suscetíveis de melhorarem quando são acompanhadas por agentes externos.

Parte II

CAPÍTULO III - ESTUDO EMPÍRICO

3.1. Fundamentos metodológicos da investigação

Tendo em conta que o agrupamento de escolas em estudo foi alvo de avaliação externa em 2020, o problema de investigação é: Em que medida a Avaliação Externa das Escolas (AEE) implementada pela Inspeção Geral da Educação (IGEC) promoveu a autoavaliação e a melhoria enquanto organização, do agrupamento de escolas em análise?

A metodologia de investigação escolhida neste estudo é de natureza qualitativa. Yin (2002, citado em Duarte, 2008, p. 116) sublinha justamente que o estudo de caso leva a fazer “observação directa e a coligir dados em ambientes naturais”, o que é diferente de confiar em “dados derivados” (resultados de testes, estatísticas, respostas a questionários). O mesmo autor sintetiza: “Como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos de fenómenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” (idem, p. 17). O estudo de caso “permite preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real” (Duarte, 2008, p. 117).

O agrupamento objeto de estudo tem a particularidade de ter resultado da fusão de três unidades orgânicas independentes (dois agrupamentos de escolas e uma escola secundária não agrupada), com culturas de Escola muito distintas e muito próprias, apesar de pertencerem ao mesmo concelho, e que foram alvo de avaliação externa nos 1.º e 2.º ciclos de AEE, cada uma per si, tendo decorrido algum tempo sobre essas atividades de avaliação externa. O novo agrupamento, resultante da agregação, e sobre o qual incidiu o estudo, foi alvo de avaliação externa, já no 3.º ciclo de AEE, decorridos alguns anos após a agregação.

3.2. Técnicas e instrumentos de coleta de dados

Os dados foram recolhidos por pesquisa documental, inquérito por entrevista e inquérito por questionário.

Optámos por uma investigação de natureza qualitativa, escolhendo como elemento-chave de recolha de informação as entrevistas semiestruturadas, devido ao facto de pretendermos

desenvolver um estudo de carácter exploratório e por entendermos que a entrevista permite um conhecimento mais específico e contextualizado da realidade educativa em estudo.

A este propósito Yin (*ibid.*, p. 119) realça que os aspetos metodológicos complementares são afins aos da pesquisa geral: a necessidade de *triangulação* das fontes dos dados, para “robustez” da análise, ex., o cruzamento de documentos com entrevistas e vários tipos de observação; a incorporação de explicações rivais ou perspetivas alternativas para que um estudo se torne mais convincente; o confronto das previsões baseadas nas hipóteses com as conclusões.

Apresentamos de seguida cada um dos instrumentos de recolha de dados utilizados.

3.2.1. Pesquisa documental

Analisámos documentos de várias estruturas de coordenação/lideranças intermédias, que ajudaram a dar resposta às questões de investigação. Os documentos em análise foram referentes aos períodos de 2016/2017 a 2018/2019 - anterior à AEE; de 2019/2020 – ano da AEE; e de 2020/2021 a 2021/2022 – período após a AEE. Concretamente, o *corpus* de análise foi composto por: Atas do Conselho Pedagógico (CP), do Conselho Geral (CG) e dos Departamentos Curriculares (DC); Documentos das Equipas de Avaliação Interna/Autoavaliação; Relatório de AEE ao Agrupamento, elaborado pela IGEC (ano letivo 2019/2020); Documentos produzidos pela Equipa das Bibliotecas Escolares.

3.2.2. Inquérito por entrevista

Este estudo não tem como mera intenção a interrogação de um determinado número de indivíduos tendo em vista uma generalização (Ghiglione & Matalon, 1997, p. 2), pois, tratando-se de um estudo de caso, pretende dar a voz aos docentes de um determinado agrupamento/contexto específico e levá-los a refletir sobre o atual sistema de AEE, com enfoque no domínio Autoavaliação, bem como sobre as características/formas como o agrupamento se encontra organizado, por forma a contribuir para a melhoria dos processos de ensino e de aprendizagem e consistência do desenvolvimento curricular e organizacional

após a AEE.

Nesse sentido optámos pela entrevista uma vez que se constitui como uma técnica de pesquisa que, recorrendo à comunicação verbal, permite a livre expressão do pensamento dos entrevistados, centrando a recolha dos dados na palavra dos participantes do estudo, devendo o entrevistador excluir-se de emitir opiniões ou de condicionar o discurso facilitando assim a recolha de informações e permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo (Bogdan & Blikien, 1994). Do universo de estruturação das entrevistas, seleccionámos a semiestruturada (Bell, 2002; Pardal & Correia, 1995; Quivy & Campenhoudt, 2008) uma vez que possibilita, por um lado a interação com o entrevistado e, por outro, concede autonomia ao entrevistador para realizar alterações na ordem das questões instituídas no guião, formulação de novas questões que possam surgir no decorrer da entrevista suscitadas pelas respostas dos inquiridos.

As entrevistas foram realizadas em contexto escolar, tendo a preocupação de explicar aos entrevistados de forma clara e rigorosa o objetivo da pesquisa, garantindo o seu anonimato e a confidencialidade da informação recolhida, bem como o respeito absoluto pelas opiniões transmitidas. As entrevistas foram realizadas tendo por base um guião de entrevista elaborado previamente (Anexo VII), e registadas em suporte áudio e posteriormente transcritas para suporte de papel.

3.2.3. Inquérito por questionário

Os inquéritos por questionário possuem um maior alcance de aplicação, quando comparados com a entrevista, mas são mais impessoais na sua essência (Coutinho, 2011).

Através dos inquéritos por questionário pretendemos recolher e complementar a informação recolhida através do inquérito por entrevista, inquirindo, para tal, um maior número de docentes, utilizando um instrumento uniforme: o questionário.

Esta opção metodológica tem como principal finalidade complementar e sustentar as conclusões do estudo, uma vez que o questionário permite a “análise de um fenómeno social que se julga poder apreender melhor, a partir de informações relativas aos inquiridos da população em questão” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p.189).

Ao recorrermos ao inquérito por questionário, tivemos em consideração a posição de Afonso

(2003) que considera que este instrumento de recolha de informação é utilizado frequentemente quando se pretende ter acesso a um número significativo de elementos de uma organização ou contexto social específico.

O inquérito por questionário aplicado ao pessoal docente do AE em estudo é composto por seis partes: a parte I referente à caracterização da amostra; a parte II referente à perceção dos docentes sobre as práticas de autoavaliação do AE, no período anterior à AEE; a parte III sobre a estratégia de preparação da atividade de AEE; a parte IV referente às dinâmicas internas de divulgação e apropriação do relatório produzido pelas IGEC após a AEE; a parte V que se refere à perceção dos docentes sobre os efeitos da AEE no processo de autoavaliação do AE; a parte VI sobre a perceção dos docentes referente à melhoria organizacional e de práticas profissionais após a AEE.

3.3. Aspetos éticos

Em todo o processo de investigação e concretamente na recolha de dados/informações através de inquérito por entrevista e inquérito por questionário foram escrupulosamente cumpridos os princípios éticos expressos na Carta Ética da SPCE (2020), nomeadamente o consentimento livre e informado (Anexo II), a garantia de anonimato, confidencialidade e privacidade, bem como a participação livre e voluntária.

3.4. Métodos previstos para o tratamento e análise de dados

Para organizar e interpretar os dados qualitativos recolhidos através da pesquisa documental e inquérito por entrevista, recorreremos à análise de conteúdo. O recurso à análise de conteúdo deve-se ao facto de ser um método de análise textual que se utiliza em questões abertas de questionários e no caso de entrevistas. Além disso, de acordo com Dias (2012, p. 122) “é considerada como um instrumento que permite ao investigador estudar o comportamento humano de forma indireta, através da análise das suas comunicações”.

Todo o processo de análise e interpretação dos dados concorreu para a produção de um texto interpretativo. Segundo Natércio (2005, citado em Dias, 2012), o texto interpretativo deverá

responder cabalmente às questões de pesquisa e estar articulado com o enquadramento teórico e conceptual do estudo investigativo.

Para organizar e interpretar os dados quantitativos recolhidos através do inquérito por questionário recorreremos à análise estatística descritiva, uma vez que a estatística possibilita apresentar, interpretar e descrever dados numéricos (Pardal & Correia (1995) e Pestana & Gageiro (2008)).

A análise destes dados de natureza diversa permitiu a triangulação dos mesmos. De acordo com Duarte (2009, p. 11) a “triangulação de dados refere-se à análise de dados recolhidos através de diferentes fontes e permite um retrato mais completo e holístico do fenómeno em estudo”.

3.5. Caracterização do contexto – AE

O AE em estudo localiza-se num concelho da zona centro.

O território educativo apresenta uma diversidade de paisagens num contexto natural que moldou saberes e tradições.

As escolas do AE abrangem um território educativo composto por um conjunto de freguesias de matriz económica e cultural rural, coexistindo com vertentes urbanas nas proximidades da sede do concelho, por serem as zonas onde mais se instalaram as indústrias que vão contribuindo para boa parte da oferta de emprego e que recentemente têm atraído novos residentes, oriundos de vários países. A dispersão geográfica dos estabelecimentos de ensino do AE é, sem dúvida, a característica mais marcante desta unidade de gestão, trazendo desafios acrescidos à construção de uma cultura de agrupamento que reforce a unidade, respeitando a diversidade.

O AE em estudo tem cerca de dez anos de existência e resultou da agregação de três unidades de gestão até aí independentes: uma escola secundária com 3.º CEB e dois agrupamentos de escolas (da educação pré-escolar ao 9.º ano). Atualmente o AE é constituído por 15 estabelecimentos de ensino: 9 Jardins de Infância, 3 escolas com 1.º CEB, 2 escolas com 2.º e 3.º Ciclo e 1 escola com 3.º CEB e ensino secundário – a escola sede.

A escola sede foi recentemente intervencionada e os restantes estabelecimentos de ensino oferecem boas condições ao nível do conforto, segurança e habitabilidade e encontram-se razoavelmente bem equipados.

Nos últimos anos, e desde a sua constituição, o número total de alunos inscritos nas escolas do AE tem vindo a diminuir. Esta redução é concordante com a redução do número de nascimentos e a redução da população no concelho. Assim, o AE é constituído por um total de 1309 alunos distribuídos pelos diferentes níveis de ensino: 170 crianças na EPE, 167 alunos no 1.º CEB, 105 alunos no 2.º CEB, 362 alunos no 3.º Ciclo, 426 alunos no ensino secundário e 79 alunos no ensino profissional.

As taxas de sucesso alcançadas pelos alunos do agrupamento estão, no geral, acima da média nacional.

A grande maioria dos pais/encarregados de educação possui como habilitação académica o 3.º CEB, verificando-se uma tendência de aumento da escolaridade, nos últimos anos.

Em termos de recursos humanos, Pessoal Docente (146) e Pessoal Não Docente (64), estes distribuem-se pelos vários estabelecimentos de ensino, constatando-se que alguns professores exercem funções em mais do que uma escola.

4. Resultados

4.1. Análise/Reflexão resultante da consulta documental

Na primeira fase da investigação procedemos à recolha de informação utilizando como técnica de recolha de dados a consulta documental. Foram analisadas as atas do Conselho Pedagógico, Conselho Geral e dos vários Departamentos Curriculares, do período de 2016/2017 a 2021/2022. O período temporal selecionado teve como finalidade perceber o “estado de arte” do AE, antes, durante e após a AEE pela IGEC, ocorrida no ano letivo de 2019/2020. O quadro 1 pretende apresentar, nesse período temporal, o número de atas de cada estrutura de coordenação que faz referência à temática da autoavaliação/avaliação externa de escola.

QUADRO 1 – N.º de atas que abordam a temática da autoavaliação/avaliação externa de escola em cada estrutura de coordenação.

2016/2017		2017/2018		2018/2019		2019/2020		2020/2021		2021/2022	
Est.	N.º atas	Est.	N.º atas	Est.	N.º atas	Est.	N.º atas	Est.	N.º atas	Est.	N.º atas
CP	4	CP	8	CP	6	CP	6	CP	9	CP	9
CG	0	CG	0	CG	0	CG	3	CG	2	CG	4
DC	0	DC	0	DC	7	DC	21	DC	15	DC	17

4.1.1. Conselho Pedagógico

O agrupamento de escolas objeto de estudo resultou da agregação de três unidades de gestão distintas – dois agrupamentos e uma escola secundária não agrupada, em julho de 2012. Cada uma das unidades orgânicas agregadas tinham sido alvo de avaliação externa (AEE) pela IGEC recentemente. Numa primeira fase e logo após a agregação, foi criada uma Equipa de Avaliação Interna (EAI), que teve como trabalho a análise dos três relatórios da AEE de cada unidade orgânica e consequente levantamento de “pontos fortes” e aspetos que careciam de melhoria. A partir deste levantamento de dados foi construído um plano de melhoria para o agrupamento partindo de uma perspetiva sistémica e de confluência das três realidades vivenciadas em cada escola/agrupamento. Este documento foi amplamente discutido em sede de departamento curricular e reunia as várias sensibilidades e práticas organizacionais. Neste sentido, surge de forma estruturada em 2015/2016 referência a esta equipa de autoavaliação e à implementação do plano de melhoria.

No entanto, no ano letivo 2016/2017 surge a elaboração do Plano de Ação Estratégica (PAE) por uma necessidade de ordem normativa em articulação com a formação no âmbito do Plano Nacional de Promoção do Sucesso Escolar (PNPSE). Com a elaboração deste documento verificou-se uma alteração estratégica interna e, nesse sentido, o PAE constitui-se como o documento base de ação interna e concomitantemente o documento de trabalho da EAI: “O presidente deste conselho informou também que a equipa da Avaliação Interna sugere que o Plano de Melhoria para o presente ano letivo seja o próprio Plano de Ação Estratégica” (cf. ata do CP, n.º 2 de 12/10/2016). O PAE contemplava 5 medidas. Foram nomeados coordenadores para cada medida que trabalhavam em articulação com a EAI. As atas do CP n.ºs 4, 5 e 13 apresentam, de forma sucinta, a implementação e avaliação das referidas medidas. No ano letivo 2017/2018, as atas do CP continuam a fazer referência à

implementação do PAE, uma vez que o mesmo tem uma vigência de três anos “(...) em referência ao PAE o presidente disse que deve ser feito o resumo do acompanhamento da implementação das medidas, nomeadamente o que foi implementado e os constrangimentos (...)” (cf. ata CP, n.º 4 de 06/12/2017).

Da análise das atas deste ano letivo (8 atas) salienta-se que as mesmas contemplam um descritivo da forma como as medidas têm sido implementadas no agrupamento e as parcerias realizadas com agentes externos (Comunidade Intermunicipal – CIM, e Câmara Municipal - CM), tendo como finalidade torná-las mais eficazes e consentâneas com os pressupostos inscritos em cada uma.

No ano letivo 2018/2019 o agrupamento foi sujeito à atividade inspetiva “Gestão do Currículo: Ensino Experimental das Ciências”. O relatório resultante desta atividade foi objeto de análise por parte dos departamentos aos que o mesmo se dirigia “(...) pelo que deverá ser divulgado aos diferentes intervenientes e ser alvo de análise e reflexão nos departamentos de Ciências Experimentais e 1.º CEB.” (cf. ata CP, n.º 2 de 13/09/2018). Não se afigura em nenhuma ata a articulação deste relatório com a EAI, nem é registada nenhuma referência a qualquer ação/atividade desta equipa. Depreende-se da leitura das atas que o PAE continua em vigor. No ano letivo 2019/2020, com o término da implementação do PAE, no sentido de se dar uma resposta cabal à nova legislação resultante da Autonomia e Flexibilidade Curricular (AFC), o Diretor constituiu uma nova equipa de avaliação interna do agrupamento. Assim, no mês de janeiro de 2020 é apresentado em CP uma proposta de plano de ação para esta equipa, que se passa a denominar equipa de autoavaliação do agrupamento (EAA), e é redefinido o seu regimento interno. “Foi também dado a conhecer a proposta de autoavaliação do agrupamento, que foi aprovada, referindo-se também o trabalho desenvolvido e a desenvolver, neste âmbito, ao longo do ano letivo”. (cf. ata CP., n.º 6 de 22/01/2020). Na mesma reunião os conselheiros são informados que o agrupamento vai ser sujeito a avaliação externa pela IGEC, em fevereiro. No CP de 9 de junho é apresentado o relatório da IGEC, constatando-se que “o diretor referiu que estamos todos de parabéns, que os resultados refletem o esforço conjunto e que nos devem deixar a todos orgulhosos. Há, no entanto, um caminho de melhoria a percorrer e que a excelência deve agora ser o objetivo a alcançar” (cf. ata CP, n.º 11 de 09/06/2020). Ainda nesta ata pode-se constatar que foram objeto de destaque as recomendações presentes no mesmo, nomeadamente no referente à “(...) necessidade de um reforço do investimento nos recursos tecnológicos e nas condições

laboratoriais (...). Os departamentos deverão analisar o supracitado documento focando a sua discussão nos “... pontos fortes e áreas de melhoria dos vários domínios de avaliação para que nos aspetos que dizem respeito a cada um possam propor estratégias de melhoria a aplicar na ação futura do agrupamento”.

Na ata n.º 12 do CP, de 17/07/2020, surge a referência ao trabalho da equipa de autoavaliação que irá analisar os relatórios das várias estruturas internas do agrupamento e, posteriormente, elaborar o seu relatório relativo às atividades desenvolvidas no ano letivo de 2019/2020. No exercício das competências inerentes à equipa de autoavaliação a mesma irá elaborar o Plano de Melhoria tendo por base o relatório da Avaliação Externa/IGEC e o contributo dos vários departamentos. “Depois de validado pelo diretor, o plano de melhoria será apresentado no CP de setembro para aprovação e implementação no ano letivo 2020/2021” (cf. ata CP, n.º 12 de 17/07/2020).

No ano letivo 2020/2021 constata-se uma reorganização estratégica do agrupamento consubstanciada na criação de novas estruturas organizativas – nomeadamente a coordenadora da AFC “cuja função será trabalhar com as equipas já existentes e com algumas das estruturas intermédias (bibliotecas, clubes e projetos, etc.) «fazendo a ponte» entre as orientações e normativos nacionais e as opções metodológicas, organizacionais e pedagógicas priorizadas para o agrupamento. Nesse sentido, estará presente nos vários grupos de trabalho, quando solicitado pelos professores envolvidos, bem como implementando ou acompanhando as atividades e as ações pedagógicas que estão no âmbito da função que desempenha (representante da AFC e coordenadora da equipa de autoavaliação do AE)” (cf. ata CP, n.º 1 de 03/09/2020).

A EAA apresenta o relatório das atividades desenvolvidas no ano anterior, explicitando a finalidade das mesmas, nomeadamente “contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de avaliação dentro do AE, pelo que remete para a consolidação e sustentabilidade dos processos internos de avaliação articulando-os com a autoavaliação entre outras” (cf. ata CP, n.º 2 de 17/09/2020). O plano de melhoria está em fase de execução, tendo o mesmo “por base as recomendações contempladas no relatório final da IGEC e o documento/relatório agora em apreço; pretende contribuir para a consistência interna de práticas de autoavaliação e que foi construído na ótica da sua funcionalidade, capacidade de execução, monitorização e avaliação das ações”.

O plano de melhoria passa a ser encarado como um documento orientador da ação

estratégica do agrupamento e é alvo de referência e discussão nas várias reuniões do CP ao longo do ano letivo – “é um documento que se insere no âmbito do planeamento da ação estratégica do agrupamento; as ações de melhoria foram definidas tendo em consideração as sugestões da avaliação externa e de acompanhamento na área das Ciências Experimentais e as propostas resultantes da reflexão interna/autoavaliação. Este documento deve ser percecionado como um instrumento de trabalho para todos os departamentos e estruturas do agrupamento” (cf. ata CP, n.º 4 de 09/12/2020).

A EAA, além de elaborar o referido plano de melhoria, promove a sua implementação e orienta os coordenadores no sentido da sua execução – “ocorreu uma reunião com os coordenadores de departamento com o intuito de clarificar e promover o trabalho sugerido aos departamentos no âmbito do Plano de Melhoria” (cf. ata CP, n.º 5 de 27/01/2021); “Foram dinamizadas duas sessões de trabalho/partilha por videoconferência, no dia 04/02/2021, dirigidas aos professores do 2.º, 3.º CEB e ensino secundário. Na sessão da manhã participaram 87 docentes e na da tarde 45 docentes” (cf. ata CP, n.º 6 de 17/02/2021).

Verifica-se a articulação entre as várias estruturas do agrupamento, indiciadora da nova dinâmica verificada com a implementação da AFC e que é reconhecida em reuniões de monitorização com a tutela - “De salientar que a prioridade estabelecida pelo Diretor no nosso agrupamento de implementar as DAC e as equipas educativas e a figura do coordenador de cada equipa, bem como, numa segunda fase, a definição das 11 medidas passíveis de serem implementadas no âmbito da AFC, dando visibilidade operativa ao artigo 19.º do DL 55/2018, e que implicou a reorganização e potencialização dos recursos internos do AE, foram reconhecidas como boas práticas que devem ser continuadas e consolidadas” (cf. ata CP, n.º 5 de 27/01/2021).

Fica patente o trabalho consistente e articulado da EAA, que recorre a boletins informativos para divulgar a sua atividade e, em paralelo, promove a cultura de avaliação no agrupamento, uma vez que os mesmos incluem questões de reflexão sobre a temática em análise. Recorre também a parcerias internas, nomeadamente com a coordenação das Bibliotecas Escolares – “Quanto à autoavaliação do agrupamento, a equipa de autoavaliação continua a desenvolver o seu trabalho no sentido de acompanhar e monitorizar as atividades de índole pedagógica do agrupamento, que se encontra espelhado nos boletins n.ºs 3 e 4. Estes documentos devem ser alvo de reflexão pelas várias estruturas/departamentos, no sentido de repensar algumas dinâmicas pedagógicas e organizacionais para o próximo ano letivo, uma vez que retratam a

opinião dos docentes do AE. Destaca-se o compromisso que tem existido entre os dois parceiros internos que são objeto de avaliação/plano de melhoria (Avaliação Interna e Bibliotecas Escolares) os quais têm trabalhado de forma a envolver outros parceiros internos, nomeadamente a Cidadania” (cf. ata CP, n.º 9 de 10/05/2021).

No ano letivo de 2021/2022 é apresentado o relatório de execução do plano de melhoria pela EAA que “mereceu a atenção e reflexão de todos os departamentos curriculares” (cf. ata CP, n.º 3 de 27/10/2021). O CP reflete sobre o funcionamento das estruturas de coordenação pedagógica do agrupamento e produz orientações no sentido de promover a articulação e a interdisciplinaridade - “Têm-se desenvolvido mecanismos de comunicação e estratégias e/ou medidas em rede, que visam otimizar o trabalho de articulação interdisciplinar com os parceiros internos ...” (cf. ata CP, n.º 5 de 24/11/2021).

A EAA continua a desenvolver um trabalho de consolidação do processo de avaliação do agrupamento e melhoria da organização, centrando a sua ação na auscultação da comunidade, na divulgação dos resultados através de boletins informativos e na promoção da reflexão e discussão dos mesmos. Aliado à promoção da execução do plano de melhoria, à sua monitorização, reformulação e avaliação – “A equipa de Autoavaliação continua, no presente ano letivo, a trabalhar em estreita colaboração com os parceiros internos e lideranças intermédias no sentido de contribuir de forma formal e/ou informal para a melhoria contínua da Unidade Orgânica no referente aos aspetos organizacionais e pedagógicos. Sempre que aplicável são elaborados Boletins Informativos que visam dar, em tempo real, informações e/ou promover o debate e reflexão em torno de assuntos relacionados com o funcionamento/dinâmicas do AE” (cf. ata CP, n.º 5 de 24/11/2021). “(...) as informações reunidas no último Conselho Pedagógico foram remetidas à equipa e vão ser consideradas na reformulação do Plano de Melhoria – ação de melhoria 1 - Domínio de intervenção: “Prestação do serviço educativo” (cf. ata CP, n.º 6 de 15/12/2021).

Em maio de 2022 ocorreu a reunião de proximidade convocada pela Equipa Regional do Centro de acordo com a alínea d) do ponto 16 do Despacho n.º 9726/2018, para a Autonomia e Flexibilidade Curricular, com a finalidade de conhecer as estratégias educativas que têm vindo a ser pensadas e desenvolvidas no agrupamento, bem como as dinâmicas de mudança implementadas e ainda eventuais dificuldades sentidas neste processo. “A equipa considerou que o nosso AE estava a trabalhar de forma bastante coesa e robusta, com documentos e processos de acompanhamento e monitorização à luz do atual enquadramento normativo e

com práticas e dinâmicas pedagógicas muito interessantes e inovadoras” (cf. ata CP, n.º 13 de 01/06/2022).

Na última reunião do CP é feito o balanço do ano letivo, tendo cada um dos coordenadores de departamento curricular e estruturas de coordenação se pronunciado. O parecer apresentado pela coordenadora do DC3, partilhado pelos vários coordenadores, sustenta que se verifica uma melhoria significativa no modo de funcionamento, de articulação, informação e de trabalho colaborativo - “Quanto ao balanço do trabalho desenvolvido, verificou-se que a dinâmica do departamento tem vindo a melhorar significativamente, principalmente ao nível da aproximação e cooperação entre os professores” (cf. ata CP, n.º 16 de 14/07/2022). Nesta reunião de final de ano são apresentadas propostas para o ano letivo seguinte que vão no sentido de manter e aprofundar o caminho trilhado, sintetizado pela intervenção da coordenadora do Plano Anual de Atividades (PAA) – “dar continuidade e aprofundar as dinâmicas pedagógicas implementadas ao longo do ano letivo 2021-2022 no Agrupamento; alicerçar o Plano Anual de Atividades 2022-2023 nos projetos existentes no AE e no trabalho em rede, com os parceiros internos e/ou externos. Esta sugestão é sustentada pelas evidências apresentadas nos relatórios de atividade/projetos, onde se constata que esta tem sido a opção adotada na construção/aprofundamento do trabalho pedagógico desenvolvido com os alunos e alinhado com os documentos internos em uso no Agrupamento” (cf. ata CP, n.º 16 de 14/07/2022).

4.1.2. Conselho Geral

Da análise documental realizada podemos constatar que nas atas do CG, no período que decorre do ano letivo de 2016/2017 a 2018/2019, não aparece qualquer referência ao assunto em estudo. No ano letivo 2019/2020 surge a primeira referência – “Relativamente ao ponto um da ordem de trabalhos, foi apresentado o relatório provisório da avaliação externa feito pela Inspeção Geral da Educação e Ciência, ao nosso agrupamento de escolas, no presente ano letivo. Após a análise deste documento, considerou este Conselho não haver razões para contestar a proposta apresentada, pelo contrário, o Conselho Geral congratula-se com o resultado da avaliação externa, que reconhece o ótimo trabalho realizado por todos e é positivo para a imagem do agrupamento e da comunidade educativa do qual este faz parte”

(cf. ata CG, n.º 12 de 04/06/2020).

A partir desta reunião passa a ser regular a apresentação de assuntos relativos à autoavaliação do agrupamento, bem como a sua análise e discussão, sobretudo dos boletins informativos da equipa de autoavaliação, do plano de melhoria e dos respetivos relatórios de acompanhamento e monitorização/avaliação – “No quarto ponto da ordem de trabalhos, foi efetuada, pela presidente do CG, uma apresentação do plano da equipa de autoavaliação. Não havendo nenhuma questão, o plano foi aprovado por unanimidade. Ainda neste ponto, foi dado a conhecer o Boletim Informativo n.º 1, elaborado por esta equipa de autoavaliação” (cf. ata CG, n.º 13 de 23/06/2020); “No terceiro ponto da ordem de trabalhos procedeu-se à apreciação dos boletins informativos nº 2 e 3, elaborados pela equipa de autoavaliação” (cf. ata CG, n.º 14 de 21/07/2020); “No âmbito do ponto cinco, foi analisado e discutido o Plano de Melhoria ..., elaborado pela equipa de autoavaliação, com diversas ações de melhoria, tendo o documento sido aprovado por unanimidade” (cf. ata CG, n.º 16 de 17/12/2020); “No quarto ponto da ordem de trabalhos, procedeu-se à apreciação e análise dos boletins informativos nºs 3, 4, 5, e 6, elaborados pela Equipa de Autoavaliação” (cf. ata CG, n.º 20 de 27/07/2021); “Passou-se de seguida ao ponto dois da ordem de trabalhos, tendo sido lido e analisado o relatório de execução do Plano de Melhoria (...), o qual foi aprovado por unanimidade.” (cf. ata CG, n.º 3 de 20/01/2022).

Da análise das atas deste órgão, no período em apreço, é notória a diferença de abordagem e de grau de importância que o CG dedica à temática da autoavaliação de escola, no período anterior à ação inspetiva de AEE e na fase posterior. Primeiramente, o tema não consta nas atas pelo que se depreende que não fazia parte da própria ação estratégica do órgão máximo do agrupamento, tendo passado, posteriormente, a ser assunto regular e tema de discussão e análise no pós AEE.

4.1.3. Departamentos curriculares

O AE objeto de estudo é constituído por onze departamentos curriculares. Os departamentos que incluem vários grupos disciplinares desdobram-se em subdepartamentos, num total de onze. A coordenação destas vinte e duas estruturas é efetuada pelos respetivos coordenadores e subcoordenadores de departamento.

O CP é o órgão que define as diretrizes de atuação destas estruturas de coordenação, bem como emite orientações para as atividades a desenvolver, deixando, no entanto, margem à iniciativa/autonomia de cada coordenador/estrutura. É nas reuniões plenárias dos vários departamentos que são transmitidas e analisadas essas orientações, para se decidirem as metodologias de operacionalização/execução.

Decidimos realizar a análise às atas das reuniões plenárias dos vários departamentos curriculares, no mesmo espaço temporal em que surgiu conteúdo relevante nas atas do CP e assim constatar o “estado de arte” destas estruturas de coordenação, relativamente ao assunto em estudo.

É de referir que no espaço temporal que antecede a ação inspetiva de AEE da IGEC não é feita qualquer referência à equipa de avaliação interna/autoavaliação ou ao seu trabalho/ações. No entanto, o PAE bem como a sua execução e avaliação das medidas do mesmo são referência em várias atas de vários departamentos: “No que concerne ao ponto três – Implementação do Plano de Ação Estratégica (PAE) - foi analisado detalhadamente o documento pelos docentes presentes. Procuram-se estabelecer formas de concretização das medidas aí presentes, bem como das atividades aí enunciadas (...)” (cf. ata DC10, n.º 2 de 26/10/2016); “Procedeu-se de seguida à análise do PAE. O coordenador começou por justificar as razões porque elaborou e disponibilizou um formulário Google Drive (...) refira-se que responderam a este questionário dezasseis professores. Da análise realizada reconhecem-se esforços e melhoria nos seguintes aspetos... comunicação do conselho de turma, (...) trabalho colaborativo, (...) diferenciação pedagógica...” (cf. ata DC2, n.º 8 de 13/07/2017); “Foi realizado o balanço/avaliação detalhada do Plano de Ação Estratégico (PAE), medida a medida, tendo registado em ata a reflexão realizada, com algum pormenor” (cf. ata DC4, n.º 7 de 18/07/2017); “(...) Ponto quatro: Reflexão sobre a implementação das medidas do Plano de Ação Estratégica (cf. ata DC6, n.º 6 de 11/07/2017).

Neste período temporal, da análise do conteúdo das atas dos vários departamentos, infere-se que a equipa de avaliação interna/autoavaliação não esteve operante e que o trabalho de autoavaliação decorre das orientações do conselho pedagógico e de alguns coordenadores de departamento. Este assunto aparece quase sempre no final do ano letivo, reportando-se à enumeração/levantamento das atividades realizadas ao longo do ano: “No ponto três da ordem de trabalhos foi feito o balanço final do ano letivo, no tocante ao funcionamento dos subdepartamentos, trabalho colaborativo, atividades do PAA, aulas de apoio, coadjuvações e

salas de estudo (...)” (cf. ata DC10, n.º 9 de 13/07/2018).

Neste período o agrupamento é alvo de uma atividade inspetiva “Gestão do Currículo Ensino Experimental das Ciências” tendo-se constatado alguma atenção ao assunto, uma vez que se encontram alguns registos em atas: “Ponto três - Reflexão sobre o relatório da Inspeção Geral de Educação e Ciência, relativo à atividade inspetiva Gestão do currículo: ensino experimental das ciências, que decorreu no ano letivo anterior (...) foi sugerido, pelo Coordenador de Departamento, que fosse feita uma reflexão sobre o relatório (...)” (cf. ata DC2, n.º 2 de 14/0/2018); “O nosso agrupamento recebeu a atividade de acompanhamento da IGEC - "Gestão do Currículo: Ensino Experimental das Ciências", dirigida à educação pré-escolar e ao ensino básico, entre os dias 14 e 18 de maio. Decorreu conforme o previsto” (cf. ata DC6, n.º 8 de 22/05/2018); “Ponto três: Análise e reflexão sobre o relatório da IGEC da atividade - Gestão do Currículo: Ensino Experimental das Ciências” (cf. ata DC6, n.º 4 de 06/11/2018).

Não se constata, no entanto, uma intencionalidade organizacional consciente e partilhada por todos no que se refere às práticas e autoavaliação de escola, nem um plano de ação estruturado, consistente e sustentável de autoavaliação da unidade orgânica enquanto organização.

No ano letivo de 2019/2020 é perceptível uma reorientação estratégica do agrupamento tendo a autoavaliação de escola assumido um papel mais central nas dinâmicas/trabalhos dos departamentos. A atividade Inspetiva de AEE é referida em todos os departamentos, o relatório da IGEC é alvo de referência/análise. A reflexão crítica do mesmo e a apresentação de estratégias de melhoria são uma preocupação bem patente nos registos analisados: “Ponto três – Eleição de um docente/formador sem cargos para o painel da avaliação externa, “(...) constará um painel formado por docentes dos vários departamentos, a quem não foram atribuídos cargos, pelo que se deverá proceder à eleição do representante para esse painel (...)” (cf. ata DC2, n.º 3 de 29/01/2020); “No atinente (...) Avaliação externa – Relatório da IGEC o Departamento congratulou-se pelos resultados obtidos, uma vez que o Agrupamento foi global e maioritariamente avaliado com Muito Bom. (...) Foi sugerido pelo Departamento uma maior prestação dos agentes educativos na comunidade escolar; uma maior operacionalização entre pares; trabalho mais colaborativo dentro do grupo disciplinar e de departamento e constituição de trabalhos em parceria; partilha de materiais no intuito de operacionalizar a melhoria, visando a excelência. Foi também destacada a necessidade de reforçar as ferramentas/ recursos tecnológicos para um maior e melhor desempenho de todos

os intervenientes deste agrupamento” (cf. ata DC1, n.º 5 de 17/06/2020); “foi feita a análise/reflexão dos pontos fortes e áreas de melhoria. Após o debate, foi preenchido o documento com algumas considerações/sugestões, no âmbito da liderança e gestão e na prestação serviço educativo, para melhoria da ação educativa e organizacional do Agrupamento” (cf. ata DC4, n.º 7 de 19/06/2020); “Relativamente ao ponto três, também foi feita uma análise do relatório da IGEC por domínios de avaliação, a saber: autoavaliação, liderança e gestão, resultados e prestação do serviço educativo. Foram apresentadas sugestões a ter em conta na preparação do próximo ano letivo” (cf. ata DC6, n.º 15 de 13/07/2020); “4. Avaliação externa – relatório da IGEC (...) Passando ao ponto quatro, foi analisado o relatório da avaliação externa, da IGEC. Os presentes realçaram a referência no relatório à necessidade de reforço no investimento em recursos tecnológicos” (cf. ata DC9, n.º 6 de 17/06/2020); “No segundo ponto da ordem de trabalhos, foram alvo de análise e de reflexão os documentos: “Registo das reflexões e conclusões dos departamentos sobre o relatório da avaliação externa” e “Boletim Informativo nº 3” da equipa de autoavaliação do Agrupamento de Escolas de ..., dando especial atenção aos contributos/ações específicas passíveis de serem implementadas no departamento (...) A este respeito, o coordenador de departamento referiu que a proposta do plano de melhoria será elaborada pela equipa de autoavaliação do agrupamento tendo em conta todos os contributos dos vários departamentos. Depois de validado pelo diretor, o plano de melhoria será apresentado no conselho pedagógico de setembro para aprovação e implementação no ano letivo próximo” (cf. ata DC9, n.º 7 de 14/07/2020); “No âmbito do ponto dois, procedeu-se à análise do documento síntese relativo ao relatório da IGEC referente à avaliação externa do agrupamento. Analisado o relatório supracitado, o departamento apresentou algumas propostas a serem integradas no plano de melhoria e que a coordenadora apresentará em sede de Conselho Pedagógico.” (cf. ata DC10, n.º 9 de 14/07/2020).

Nos anos letivos 2020/2021 e 2021/2022 é possível constatar uma atividade intensa da equipa de autoavaliação recém-criada, que é refletida nas dinâmicas e trabalhos dos departamentos curriculares – reflexão em torno do plano de melhoria e das medidas elencadas, dos boletins informativos e das conclusões/sugestões apresentadas; dos inquéritos por questionário, ...

A opção estratégica do Diretor de atribuir a função de coordenação da EAA e da AFC à mesma pessoa, reflete-se num ganho de comunicação, coordenação e articulação das medidas de AFC delineadas e das atividades de autoavaliação implementadas. Isto mesmo é perceptível nos

registos das atas analisadas neste período: “AFC - Estratégia de implementação: nomeação de um coordenador da AFC do agrupamento. Não tem uma equipa de trabalho, deverá trabalhar com as equipas já existentes, ou seja, não dispersar e duplicar recursos e/ou equipas, mas antes trabalhar de forma contextualizada com as existentes uma vez que a sua função, decidida pelo Diretor, será colaborar na implementação das medidas validadas no âmbito da AFC (9 medidas), bem como, trabalhar de forma articulada com algumas das estruturas intermédias, nomeadamente: Biblioteca, CD, Equipas Educativas, clubes e projetos, com a finalidade de «fazer a ponte» entre as orientações e/ou normativos de âmbito nacional da AFC e as opções metodológicas, organizacionais e pedagógicas priorizadas para o Agrupamento de Escola. Nesse sentido estará presente nos vários grupos de trabalho, quando solicitado pelos professores envolvidos, bem como implementando e/ou colaborando, acompanhando e monitorizando as atividades, ações pedagógicas que são do âmbito da função que desempenha (representante da AFC e Coordenadora da Equipa de Autoavaliação do AE) (...)” (cf. ata DC1, n.º 1 de 08/09/2020); “No que concerne ao ponto três da ordem de trabalhos - Plano de melhoria do Agrupamento – análise e reflexão em torno da sua implementação e acompanhamento, foi dado cumprimento na íntegra ao solicitado, elaborando-se uma grelha que irá ser partilhada por todos os docentes do Departamento.” (cf. ata DC1, n.º 3 de 20/01/2021); “A equipa de autoavaliação continua a desenvolver o seu trabalho no sentido de acompanhar e monitorizar as atividades de índole pedagógica do agrupamento, como mostram os boletins n.ºs 3 e 4. Estes documentos devem ser alvo de reflexão pelas várias estruturas/departamentos, no sentido de repensar algumas dinâmicas pedagógicas e organizacionais para o próximo ano letivo, uma vez que retratam a opinião dos docentes do AE. Destaca-se o compromisso que tem existido entre os dois parceiros internos que são objeto de avaliação/plano de melhoria (Avaliação Interna + BE) os quais têm trabalhado de forma a envolver outros parceiros internos, nomeadamente a Cidadania” (cf. ata DC6, n.º 8 de 24/05/2021).

4.1.4. Equipa de Autoavaliação

No período de 2016/2017 a 2018/2019 a equipa de avaliação interna estava constituída, mas não produziu documentos de registo da sua atividade. Esta equipa de autoavaliação foi

reativada no ano letivo 2019/2020, ano em que o agrupamento foi alvo de AEE, tendo realizado a primeira reunião de trabalho a 29/01/2020. Verifica-se que, ao longo do primeiro período, foi desenvolvido todo um trabalho preparatório que levou à constituição da equipa e à elaboração dos documentos estruturantes da autoavaliação, que viriam a ser aprovados nesta reunião: “De seguida procedeu a um breve resumo/contextualização de todo o trabalho que se tem vindo a desenvolver desde setembro, no tocante à construção, reflexão, apropriação, acompanhamento e implementação, por parte da comunidade docente, das prioridades pedagógicas priorizadas pelo Diretor, para o presente ano letivo, salientando a intervenção e o trabalho pedagógico desenvolvido pela coordenadora da equipa de autoavaliação em articulação com o Diretor, elementos da direção e as várias equipas de trabalho e outras estruturas existentes no agrupamento. Esta dinâmica teve como finalidade trabalhar, desde o primeiro momento, em permanente articulação com a equipa de autoavaliação possibilitando a apropriação de conhecimento sustentado sobre o caminho que o agrupamento tem feito (dar resposta à nova gramática escolar/AFC/ entre outras). Salientou que, de acordo com este novo paradigma, é necessário que todos os intervenientes do processo educativo estejam presentes nesta equipa e que sejam agentes interventivos, ativos e coresponsabilizados nos trabalhos a desenvolver. Relembrou que caberá à coordenadora fazer essa ponte com os restantes elementos da equipa e Diretor” (cf. ata da Equipa de Autoavaliação n.º 1, de 29/01/2020).

A Autoavaliação passou a ocupar uma preocupação central no plano estratégico do Diretor, em paralelo com o plano de implementação da AFC, tendo sido atribuída a coordenação destas duas estruturas ao mesmo docente: “no presente ano letivo, um novo ciclo de conceção, construção e implementação do processo de autoavaliação do AE, o qual requer a sua apropriação, por parte de todos os agentes educativos, bem como a interiorização e capacitação de que os processos de autoavaliação são um imperativo numa Escola que se quer crítica, reflexiva, colaborativa e coresponsabilizada na melhoria contínua do serviço educativo que presta. Nesse sentido, foram priorizados três eixos/dimensões de ação, que são apresentados na fig. 1 do presente relatório. Passaremos a analisar o grau de execução de cada eixo/dimensão de trabalho, lembrando, por um lado, os objetivos operacionais de cada um e, por outro, fazendo alusão à metodologia de trabalho e de envolvimento / acompanhamento / intervenção da equipa de autoavaliação” (cf. Relatório de autoavaliação do Agrupamento, setembro 2020).

A equipa de autoavaliação, constituída por docentes, não docentes, encarregados de educação e alunos começou por elaborar e aprovar o seu regimento, o respetivo plano de ação e o projeto de autoavaliação do agrupamento. O agrupamento passou, assim, a ter um mecanismo de autoavaliação pensado, estruturado, implementado, monitorizado e avaliado, ajustado à realidade do AE. Esta nova dinâmica é visível na quantidade e diversidade de documentos que a EAA produziu durante este período em análise (Quadro 2).

QUADRO 2 – Documentos produzidos pela EAA, no período de 2019/2020 a 2021/2022.

Documentos		2019/2020	2020/2021	2021/2022
Regimento Interno		1		
Projeto/Processo de autoavaliação		2		
Plano de ação/atividades		1		
Cartaz de divulgação do plano de ação		1		
Análise de dados referentes ao desempenho escolar por nível de ensino/dados por escola do agrupamento/dados globais		1	1	1
Doc. síntese de análise do Relatório de AEE da IGEC		1	-	-
Plano de melhoria		-	1	1
Acompanhamento e Monitorização do Plano de Melhoria		-	1	1
Boletins informativos		3	6	12
Avaliação Global do Plano de Melhoria/Relatório de execução		-	-	1
Inquéritos de satisfação/tratamento		2	5	12
Relatório de atividades		1	1	1

O processo de Autoavaliação é desenvolvido sob a coordenação da EAA, em articulação com o Diretor, envolvendo as várias estruturas do agrupamento, em particular o Conselho Geral, o Conselho Pedagógico e os vários departamentos curriculares, alicerçado numa estratégia de comunicação com a comunidade que passa pela divulgação do trabalho desenvolvido e a desenvolver nos resumos do CP, pela divulgação por email institucional, pela publicação na página do agrupamento de toda a documentação estruturante do processo produzida, e pela elaboração, aprovação e divulgação regular de boletins informativos. A Equipa de Autoavaliação, no seu planeamento estratégico, considerou que o acompanhamento e a comunicação interna deveriam ser privilegiados, com a finalidade de desenvolver, “junto dos diferentes agentes educativos, uma conceção positiva e de adesão ao processo de autoavaliação do Agrupamento”. “Os Boletins Informativos têm como finalidade contribuir

para a disseminação e apropriação de informação que permita promover o desenvolvimento consistente e articulado entre a autoavaliação do AE e a melhoria contínua da qualidade das aprendizagens dos alunos com reflexos no sucesso educativo de TODOS os alunos” (cf. Boletim Informativo n.º 1, de março de 2020). Estes boletins são analisados/aprovados em CP e CG, e trabalhados em sede de departamento curricular.

Os boletins informativos dão conta das atividades desenvolvidas e apresentam várias sugestões/orientações de atuação, às estruturas do agrupamento, sobre a temática do respetivo boletim informativo. “Algumas recomendações: 1. Sugere-se que seja repensado o dia e hora marcado no horário dos docentes destinado ao trabalho da equipa educativa; 2. Articular a formação do CFAE-PB com as necessidades organizacionais e horários dos professores por forma a não existir, de forma sistemática, sobreposição de horários; 3. Continuar a ser permitida a flexibilização da hora de reunião da equipa educativa; 4. O coordenador da equipa educativa ser professor das turmas envolvidas; 5. Existir uma crescente preocupação de se trabalhar o currículo de forma integrada e em confluência interdisciplinar.” (cf. Boletim n.º 12, julho de 2022).

4.1.5. Coordenação das Bibliotecas Escolares

O agrupamento dispõe de dois professores bibliotecários que coordenam o trabalho nas quatro Bibliotecas Escolares (BE) existentes. A BE dispõe de um Modelo de Avaliação comum a todas as BE da Rede de Bibliotecas Escolares (RBE) e que é de implementação obrigatória.

O ciclo avaliativo da biblioteca escolar (BE) é de dois anos: no primeiro ano, o professor bibliotecário, com base no relatório de avaliação do ciclo anterior, define um plano de melhoria, a desenvolver em dois anos, no qual identifica as ações a implementar para melhorar os resultados ou debelar eventuais fragilidades. No final do ano letivo, cada biblioteca deverá apresentar um relatório de execução do plano de melhoria que aplicou.

No segundo ano do ciclo avaliativo, as escolas dão continuidade às ações de melhoria, ainda em curso, e avaliam os resultados dos processos desenvolvidos e a globalidade das dimensões do trabalho das bibliotecas, recorrendo para o efeito ao Modelo de Avaliação da Biblioteca Escolar. No final do ano letivo, o professor bibliotecário elabora e submete o relatório de avaliação. A apresentação de novo plano de melhoria estabelece o início de um novo ciclo de

avaliação.

Até 2019/2020, nos vários documentos das BE analisados (Relatórios de Execução do Plano de Melhoria das Bibliotecas e Relatórios de Avaliação das BE) não se encontra nenhuma referência ao trabalho colaborativo com a EAA. Aliás, é uma das fragilidades identificadas no relatório da IGEC da AEE: “Contudo, este modelo não tem em conta a articulação com outros processos de avaliação interna, por exemplo, o das bibliotecas escolares”. (cf. Relatório da IGEC da AEE, p. 6).

A partir da AEE, sobretudo a partir da análise das conclusões do relatório da IGEC da AEE e com a implementação do plano de melhoria do agrupamento, essa articulação passa a ser uma prática regular e sustentada. Um dos professores bibliotecários integra a própria equipa de autoavaliação e a coordenadora da equipa de autoavaliação passa a reunir com regularidade com a coordenadora das BE do agrupamento. Este trabalho colaborativo e de articulação está bem documentado, não só nos vários boletins informativos da EAA, como nos vários documentos das várias estruturas, como anteriormente referenciado, sobretudo nos documentos da EAA. “(...) Rentabilização e utilização/atualização periódica dos canais de comunicação específicos/internos da BE, através de publicações diversificadas no blogue e página de Facebook da BE; Fase de atualização/otimização do serviço de comunicação/divulgação dos recursos, serviços e atividades da biblioteca no agrupamento e na comunidade, privilegiando os meios eletrónicos na difusão de informação(...)” (cf. Relatório de autoavaliação do Agrupamento 2019/2020); “6. Implementa uma política de qualidade e um sistema de avaliação contínuo, aplicando o modelo de avaliação da RBE, com inclusão da avaliação das bibliotecas na avaliação interna e externa da escola, em parceria com a equipa de autoavaliação do agrupamento (trabalho em rede com sistemas de avaliação sistemáticos...)” (cf. Relatório de Avaliação da BE, de 03/09/2020).

4.1.6. Síntese da análise documental por estrutura de coordenação/liderança intermédia

Após a análise documental apresenta-se uma síntese dos assuntos relativos à temática da autoavaliação/avaliação externa de escola referenciados e/ou abordados nos documentos de registo de cada estrutura de coordenação/liderança intermédia. No quadro 3, apresenta-se todo esse processo.

QUADRO 3 – Síntese dos assuntos relativos à temática da autoavaliação/avaliação externa de escola abordados nos documentos de registo de cada estrutura de coordenação/liderança intermédia.

Período temporal	Ano(s) letivo	Estrutura de coord./Lide. intermédia	Síntese dos assuntos relacionados com a temática investigativa presentes em atas das várias estruturas
Antes da atividade inspetiva de AEE	2016/2017 a 2018/2019	CP	- Referência à decisão do Plano de Melhoria do Agrupamento ser substituído pelo PAE. - São definidas cinco medidas e nomeado um coordenador para cada medida que tem a função de articular com a EAI. - As medidas são implementadas, monitorizadas e avaliadas. - Não existem referências explícitas à AAE e à ação da EAI. - Não se percebe um plano de ação estruturado de AAE. - Referência à atividade inspetiva “Gestão do Currículo: Ensino Experimental das Ciências”.
		CG	Não existem registos relacionados com o assunto em análise.
		DC	- Referência ao PAE e às medidas implementadas, bem como à avaliação da sua implementação e sugestões de melhoria. - Não existem referências explícitas à AAE. - Não se encontram referências quanto à existência ou à ação da EAI. - Referência à atividade inspetiva “Gestão do Currículo: Ensino Experimental das Ciências”.
		EAI/EAA	Não existem registos das atividades realizadas.
		BE	- Foi aplicado o Modelo de Avaliação das BE/RBE. - Não existem evidências de articulação com a EI/AA.
Ano letivo de realização da atividade inspetiva de AEE	2019/2020	CP	- Não se registam referências ao PAE. - Referências à implementação da AFC (DL 55/2018). - Referência à criação de uma nova EAI denominada EAA. - Aprovação do Plano de Ação e regimento da EAA e do Plano de Autoavaliação do Agrupamento. - Informação sobre a atividade da IGEC de AEE. - Referência ao relatório da atividade da IGEC de AEE. - Referência ao início de elaboração do Plano de Melhoria do Agrupamento.
		CG	- Não se registam referências ao PAE. - Referência ao relatório da atividade da IGEC de AEE e aos resultados alcançados. - Referência às atividades da EAA - apreciação e aprovação do Plano elaborado. - Referência à análise e aprovação dos boletins informativos da EAA.
		DC	- Não se registam referências ao PAE. - Referências à implementação da AFC (DL 55/2018), medidas priorizadas pelo diretor e aprovadas pelo CP.

			• Referência à criação de uma nova EAI denominada EAA. • Referência à provação do Plano de Ação e Regimento Interno da EAA e do Plano de AA do Agrupamento. • Informação sobre a atividade da IGEC de AEE. • Referência ao relatório da atividade da IGEC de AEE. • Referência à corresponsabilização na elaboração do Plano de Melhoria do Agrupamento. • Referência à análise e aprovação dos boletins informativos da EAA.
		EAI/EAA	• Foi reativada a EAI sendo renomeada de EAA. • Elaboração/aprovação dos documentos estruturantes da autoavaliação do agrupamento: constituição da EAA, Regimento Interno, Plano de Ação, Plano de AA do agrupamento. • Análise de conteúdo do relatório da atividade de AEE da IGEC. • Recolha de contributos para a elaboração do Plano de Melhoria do Agrupamento. • Elaboração de boletins informativos.
		BE	• Referências ao relatório da atividade de AEE da IGEC. • Um dos professores bibliotecários integra a EAA. • Reuniões de trabalho colaborativo entre o professor bibliotecário coordenador com a coordenadora da EAA.
Após a atividade inspetiva de AEE	2020/2021 a 2021/2022	CP	• Referência à reorganização estratégica do agrupamento com a criação de novas estruturas organizativas que devem articular com a EAA e a coordenação da AFC. • Análise do relatório de atividades desenvolvidas pela EAA. • Referência à execução do Plano de Melhoria do Agrupamento e à sua importância como orientador da ação estratégica do agrupamento. • Orientações/informações sobre o processo de autoavaliação do agrupamento e da ação da EAA. • Referência à consolidação do processo de autoavaliação do agrupamento e melhoria da organização ao nível da informação, articulação interdisciplinar, funcionamento das estruturas/equipas de trabalho e trabalho colaborativo. • Referência à análise e aprovação dos boletins informativos da EAA.
		CG	• Referência à apreciação e aprovação do Plano de Melhoria do agrupamento. • Referência às dinâmicas instituídas no agrupamento no âmbito da implementação da AFC (DI 55/2018). • Referência à análise e aprovação dos boletins informativos da EAA. • Referência à apreciação e aprovação do relatório de execução do Plano de Melhoria do Agrupamento.

		DC	• Referência à reorganização estratégica do agrupamento com a criação de novas estruturas organizativas que articulam com a EAA e a coordenação da AFC. • Análise do relatório de atividades desenvolvidas pela EAA. • Referência à execução do plano de Melhoria do agrupamento e à sua importância como orientador da ação estratégica do agrupamento. • Indicação de propostas de melhoria ao Plano de Melhoria • Orientações/informações sobre o processo de autoavaliação do agrupamento e da ação da EAA. • Referência à análise e aprovação dos boletins informativos da EAA.
		EAI/EAA	• Elaboração do Plano de Melhoria do Agrupamento. • Acompanhamento/monitorização do Plano de Melhoria. • Elaboração de Boletins Informativos. • Elaboração dos relatórios de execução do Plano de Melhoria. • Elaboração do Relatório AA do Agrupamento. • Existem evidências de trabalho colaborativo com a BE, com registos nos boletins informativos, no Relatório de AA e nas atas da EAA.
		BE	• Foi aplicado o Modelo de Avaliação das BE/RBE. • Existem evidências de trabalho colaborativo com a EAA, com registos nos relatórios de execução do Plano de Melhoria das BE.

4.2. Apresentação e análise interpretativa das entrevistas

Passamos de seguida a apresentar os dados referentes às três entrevistas semiestruturadas, aplicadas, nomeadamente, ao Diretor do AE, ao Coordenador da Equipa de Autoavaliação da mesma unidade orgânica e a um painel constituído pelas lideranças intermédias, a saber: o presidente do conselho geral, o coordenador das Bibliotecas Escolares, o coordenador da AFC/equipas educativas, o coordenador dos diretores de turma do ensino básico, o coordenador dos diretores de turma do ensino secundário, o coordenador do PAA/projetos e onze coordenadores de departamento.

Considera-se que esta seleção de entrevistados e a forma como se recolheu a informação, entrevista individual nos dois primeiros casos e em painel, no segundo caso, permite ter uma perceção global do “sentir” das várias lideranças de topo e intermédias que permitiram enriquecer a nossa investigação e consolidar/interpretar de forma mais robusta alguns dados/informações resultantes dos inquéritos por questionário.

As entrevistas tiveram como finalidade analisar as perceções das lideranças de topo e

intermédias sobre o impacto da AEE na melhoria do processo de autoavaliação e possível impacto na melhoria ou nas mudanças organizacionais, pedagógicas e profissionais.

Com a finalidade de tornar mais clara e perceptível a nossa apresentação de dados, elaborámos quadros com a finalidade de sistematizar os discursos da nossa amostra. Essa sistematização teve como princípio orientador compreender as percepções, opiniões, vivências e representações dos entrevistados sobre a temática em estudo.

Toda a informação recolhida foi analisada e interpretada a partir das categorias, subcategorias e indicadores construídos para cada bloco temático, tendo por base o guião de entrevista e as respostas recolhidas de cada entrevistado. Apresenta-se, no quadro 4, as categorias e subcategorias organizadas para cada bloco temático.

QUADRO 4 - Sistema de categorias e subcategorias para cada bloco temático

Bloco Temático	Categorias	Subcategorias
Opinião relativamente à existência de duas dimensões de avaliação de escolas (interna/autoavaliação e externa)	Pertinência das duas dimensões avaliativas (interna e externa)	Reconhecimento e aceitação da avaliação de escolas (interna e externa)
		Utilidade/função da avaliação externa
	Conceito de avaliação externa e interna	Concepções
Processo de avaliação externa pela IGEC ao Agrupamento	Preparação interna do processo	Práticas implementadas
		Intervenientes no processo
	"Uso" do relatório da atividade inspetiva	Divulgação
		Tratamento/utilização da informação
Conceção de Planos de Melhoria	Conceito de Plano de Melhoria	Impacto em ações futuras
		Concepções
	Elaboração do Plano de melhoria após atividade inspetiva pela IGEC	Dinâmicas internas
		Utilização das orientações/sugestões da IGEC
	Implementação do Plano de melhoria	Características / desenvolvimento do processo
		Intervenientes
		Processo de avaliação
Opinião relativamente ao impacto da avaliação externa no Agrupamento	Mudanças internas no Agrupamento	Organizacionais
		Pedagógicas
	Processo de autoavaliação do Agrupamento	Dinâmicas de trabalho
		Comunicação interna
		Impacto da sua ação

Recorremos à transcrição das entrevistas seguida de análise de conteúdo das mesmas, através da leitura horizontal e interpretativa das mesmas. Para cada bloco temático definido, recorreu-se ao seu agrupamento em categorias, subcategorias e à elaboração de vários indicadores que permitissem sistematizar a formação recolhida bem como clarificar e interpretar as opiniões dos participantes.

Foram construídos quadros que apresentam para cada subcategoria, os indicadores encontrados, bem como o número de frequências registadas, fazendo referência aos sujeitos da investigação que lhes correspondem. Após a apresentação de cada quadro, fez-se a leitura dos dados e procedeu-se à análise descritiva e interpretativa do seu conteúdo.

Sempre que se considerou pertinente, recorreu-se à transcrição de partes das entrevistas, dando desta forma “voz” aos entrevistados e fundamentando, na “primeira pessoa”, as suas opiniões, percepções e vivências. Conclui-se o processo interpretativo com recurso à sua articulação e correlação com o quadro conceptual e teórico elaborado na primeira parte deste estudo.

4.2.1. Caraterização dos participantes nas entrevistas

A amostra de professores seleccionada para a aplicação das entrevistas obedeceu a critérios de validade e de pertinência descritos anteriormente, pelo que nos Quadros 5 e 6 pretendemos proceder à sua caraterização.

QUADRO 5 - Caraterização dos entrevistados (dados pessoais/tempo de serviço)

Sujeito	Sexo	Idade	Tempo de serviço	Codificação
1	M	61	35	DAA
2	F	58	35	CAA
3	F	57	33	PCG
4	F	53	30	CBE
5	F	58	34	CEE
6	M	48	25	CDT1
7	F	52	27	CDT2
8	F	61	39	PAA

Sujeito	Sexo	Idade	Tempo de serviço	Codificação
9	F	59	35	CD1
10	M	60	36	CD2
11	F	61	39	CD3
12	F	58	33	CD4
13	F	58	33	CD5
14	F	53	30	CD6
15	F	54	32	CD7
16	M	61	35	CD8
17	M	59	37	CD9
18	F	56	32	CD10
19	F	61	35	CD11

Saliente-se que tal como já foi referido anteriormente, procedemos a três entrevistas, constatando-se que os sujeitos 1 e 2 foram objeto de entrevista individual e os sujeitos 3 a 19 constituíam o painel da terceira entrevista.

Constatamos que a nossa amostra é constituída por **5** sujeitos do sexo masculino e por **14** do sexo feminino. As suas idades estão compreendidas entre os **48** e **61** anos pelo que todos possuem uma larga experiência profissional. O seu tempo de serviço situa-se entre os **25** e os **39** anos.

No quadro 6 estão apresentados os dados curriculares e profissionais dos entrevistados.

QUADRO 6 - Caraterização dos sujeitos entrevistados (dados curriculares/profissionais)

Sujeito	Grau académico	Função/cargo	Grupo de recrutamento	Codificação
1	Especialização	Diretor	620	DAA
2*	Doutoramento	Coordenador da equipa de autoavaliação	510	CAA
3	Mestrado	Presidente do conselho geral	910	PCG
4	Especialização	Coordenador das Bibliotecas Escolares	330	CBE
5*	Doutoramento	Coordenador da AFC/ equipas educativas	510	CEE
6	Mestrado	Coordenador dos Diretores de Turma do ensino básico	510	CDT1
7	Mestrado	Coordenador dos DT de Turma do ensino secundário	510	CDT2

Sujeito	Grau acadêmico	Função/cargo	Grupo de recrutamento	Codificação
8	Licenciatura	Coordenador do PAA/projetos	400	PAA
9	Licenciatura	Coordenador de Departamento	410	CD1
10	Especialização	Coordenador de Departamento	520	CD2
11	Licenciatura	Coordenador de Departamento	300	CD3
12	Licenciatura	Coordenador de Departamento	600	CD4
13	Licenciatura	Coordenador de Departamento	100	CD5
14	Especialização	Coordenador de Departamento	110	CD6
15	Mestrado	Coordenador de Departamento	910	CD7
16	Licenciatura	Coordenador de Departamento	620	CD8
17	Mestrado	Coordenador de Departamento	500	CD9
18	Mestrado	Coordenador de Departamento	330	CD10
19	Licenciatura	Coordenador de Departamento	430	CD11

* Observação: O entrevistado 2 e 5 é o mesmo docente.

Analisando os dados referentes ao grau acadêmico dos professores entrevistados, verificamos que um possui doutoramento, seis possuem mestrado, quatro especialização e os restantes sete possuem licenciatura. Mais se informa que a grande maioria dos professores que constituem as lideranças de topo e intermédias são docentes com vários anos de docência no agrupamento e desempenhando funções de coordenação também há vários anos, pelo que possuem uma vasta experiência profissional e conhecimento da unidade orgânica em estudo.

4.2.2. Análise de conteúdo das entrevistas

4.2.2.1. Bloco temático 1 – Opinião relativamente à existência de duas dimensões de avaliação de escolas (interna/autoavaliação e externa)

Relativamente a este bloco temático “Opinião relativamente à existência de duas dimensões de avaliação de escolas (interna/autoavaliação e externa)” ouvimos a opinião dos professores e constatámos que independentemente da sua função na escola todos consideram que é pertinente existirem estas duas dimensões, verbalizando que as mesmas se complementam e dão informações úteis às escolas.

Apresentam-se de seguida os quadros, para cada uma das categorias: A - “Pertinência das duas dimensões avaliativas (interna e externa)” e B - “Conceito de avaliação externa e

interna”, que nos permitiram uma leitura global dos indicadores, para cada uma das subcategorias elencadas (A.1, A.2 e B.1) bem como dos sujeitos que lhes fizeram referência. Mais se informa que a entrevista três foi realizada em painel, constatando-se que dos dezassete professores presentes no painel apenas setes intervieram, dois dos quais de forma muito pontual. Conclui-se que a entrevista teve como principais interlocutores, cinco docentes.

A – Pertinência das duas dimensões avaliativas (interna e externa)

A.1 – Reconhecimento e aceitação da avaliação de escolas (interna e externa)

No quadro 7 apresentam-se os indicadores da subcategoria “Reconhecimento e aceitação da avaliação de escolas (interna e externa)” e respetivas frequências das unidades de registo.

QUADRO 7 - Pertinência das duas dimensões avaliativas (interna e externa):

Reconhecimento e aceitação da avaliação de escolas

Subcategoria	Indicadores	Sujeito(s)			Total
		Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	
Reconhecimento e aceitação da avaliação de escolas (interna e externa)	Pertinência	1	1	3	4
	Complementaridade	1	1	4	6
	Validade/utilidade	1	1	4	6
	Regulação	0	1	3	4
	Aumenta a credibilidade do processo	0	1	2	3

No tocante à subcategoria “Reconhecimento e aceitação da avaliação de escolas (interna e externa)” constatamos que todos os entrevistados consideram que a avaliação de escolas é importante e necessária. Existe uma complementaridade de olhares (interno e externo) que aumenta a credibilidade do processo e permite que as escolas planeiem ações futuras alicerçadas em diferentes fontes de informações e disponibilizadas por entidades que trabalham e/ou possuem formação no campo da avaliação (IGEC e equipa de autoavaliação). Apresentamos de seguida algumas opiniões recolhidas juntos dos sujeitos das entrevistas 1,2 e 3.

- (...) a autoavaliação, sendo obrigatória, que é feita anualmente pelas estruturas internas (...), com a avaliação externa será validada, serve mais como uma validação para a nossa autoavaliação (DAA)
- (...) considero que todas as organizações carecem de um processo de avaliação e quantos mais olhares existirem com perspetivas distintas, esse sistema, mais fiável é o nosso trabalho, e a nossa perceção sobre o que fizemos e do que necessitamos de fazer. (CAA)
- (...) elas se complementam, cruzam-se, mas sobretudo são complementares, porquê? Porque são um olhar externo, de pessoas que estão distanciadas do *modo operandi* das escolas, mas têm sobre si um suporte mais académico, alicerçado nas leis vigentes para a educação (...). (CAA)
- Tivemos a preocupação de ter um olhar interno, (...) articula-lo com o olhar da inspeção o que torna o processo muito mais enriquecedor para ver o estado de arte do momento em que veio a Inspeção e aquilo que é necessário fazer sempre com o objetivo de adquirir o maior sucesso, o maior desempenho dos nossos alunos (...). (CAA)
- (...) e por outro lado que todos os seus professores se sintam confortáveis, e verificar que existe alguma entidade externa e interna que aliam esse percurso e ajudam-nos, enquanto organização, a melhorar o nosso desempenho profissional. (CAA)
- (...) autoavaliação, a avaliação interna da escola é importante para sabermos exatamente que caminho devemos percorrer e como é que o devemos percorrer. (CD1)
- (...) este modelo de avaliação envolve um aspeto que eu entendo importante que é entregar isto a pessoas que se dedicam exclusivamente à avaliação, quer a parte inspetiva quer as equipas de autoavaliação. Isso para mim é um aspeto extremamente importante (...) (CD2)
- (...) a avaliação externa e a avaliação interna são essenciais para a conceção da melhoria (...) para o tal passo em frente (...) (CD9)
- (...) faz-nos andar aqui a mexer, e por equipas a trabalhar porque não havia nada disso (...) (CD9)
- É um olhar de dentro e é um olhar de fora que se complementam. (CD1)
- (...) entidade externa tem outra perceção, é uma entidade que é especialista, complementado depois com a avaliação interna, só assim é que se pode melhorar e questionar. (DT1)

➤ (...) todas as organizações, seja educativa ou não, carecem de avaliação. Todas as organizações para evoluírem têm que ser acompanhadas, monitorizadas e avaliadas. Portanto, o *Know-how* que aqui existe é que temos duas lentes diferentes a verem o mesmo objeto, leia-se neste caso o nosso agrupamento. Portanto estas lentes diferentes, uma é autorregulada pela tutela, porque tem um compromisso político e que vem ver a conformidade processual, e outro como é que cada Escola interpreta essas mesmas orientações da tutela. (CAA)

A.2. – Utilidade/função da avaliação externa

No quadro 8 apresenta-se os indicadores da subcategoria “Utilidade/função da avaliação externa” e respetivas frequências das unidades de registo.

QUADRO 8 – Pertinência das duas dimensões avaliativas (interna e externa):

Utilidade/função da avaliação externa

Subcategoria	Indicadores	Sujeito(s)			Total
		Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	
Utilidade/função da avaliação externa	Informação às escolas	1	1	5	7
	Regulação/melhoria	1	1	4	6
	Processo formativo	0	1	3	4
	Caráter punitivo	0	0	5	5

Relativamente à subcategoria “Utilidade/função da avaliação externa”, verificamos que é considerada pela grande maioria dos participantes como um instrumento poderoso de retorno de informação às escolas e de validação do trabalho que se faz no seu interior. Os relatórios da IGEC são percecionados como instrumentos úteis e válidos que carecem de serem analisados e interpretados internamente com a finalidade de se planificarem ações futuras. No entanto, a associação deste aspeto formativo às cotas, constitui-se como uma barreira e um fator punitivo de grande impacto nas organizações educativas.

Apresentamos de seguida algumas dessas opiniões verbalizadas pelos vários interlocutores entrevistados:

➤ Relativamente à avaliação externa eu considero que está muito bem estruturada que dá muita informação às escolas do que é passível de se fazer, (...) ou seja, o processo na minha

modesta opinião é muito claro, é muito transparente, e temos aqui um fio condutor, que é o mesmo para todo o país. (CAA)

➤ O relatório aponta um conjunto de situações que estão bem e que são os pontos fortes do agrupamento e aponta também situações que devem ser melhoradas. (DAA)

➤ (...) nós pelo relatório da avaliação externa temos sempre duas dimensões, os pontos fortes e as fragilidades, e, portanto, temos aqui bem separado aquilo que nós, efetivamente, estamos já num bom caminho e precisamos de cimentar, de melhorar, e aquelas fragilidades que são apontadas, que carecem de melhoria. (CAA)

➤ (...) qualquer organismo precisa sempre de ter uma ação reguladora, e acho que é nesse sentido que vejo a ação da inspeção/avaliação externa, como elemento regulador e não como elemento castrador ou punitivo. (CD1)

➤ (...) a inspeção vem mostrar-nos, tal como nós fazemos aos alunos, onde é que estamos a agir bem, onde é que estamos a ser menos bem, qual é o nosso papel enquanto líderes intermédios e enquanto docentes (...) (CD1)

➤ (...) é como se fosse uma avaliação formativa, (...) que nos encaminha, nos ajuda, que nos apoia, que nos diz também aquilo que nós estamos a fazer menos bem, porque não será tudo bom, tudo positivo. (CD1)

➤ É uma visão externa das coisas é um outro olhar sobre o nosso trabalho. (PCG)

➤ (...) a avaliação externa pode ser muito útil sendo percecionada como um instrumento para implementar processos de melhoria na escola e eu penso que aqui trabalhamos muito nesse sentido. (CBE)

➤ Há, porém, um aspeto da avaliação externa do qual eu pessoalmente não concordo e que tem a ver a com a ligação direta que existe entre a classificação que é atribuída (...) avaliação e desempenho docente, e é aí que passa a ter um carácter punitivo. CBE

➤ (...) o problema é que depois essa avaliação formativa tem que ser convertida em avaliação sumativa, vai ter repercussões nas quotas (...). CD9

B – Conceções sobre avaliação externa e interna

B.1 – Conceções

No quadro 9 apresenta-se os indicadores da subcategoria “Conceções” e respectivas frequências das unidades de registo.

QUADRO 9 - Conceções de avaliação externa e interna

Subcategoria	Indicadores	Sujeito(s)			Total
		Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	
Conceções	Melhoram do desempenho da escola	1	1	5	7
	Enriquecem o processo avaliativo	1	1	3	5
	Desenvolvem práticas colaborativas	1	1	2	4
	Ajudam a elaborar os planos de melhoria	1	1	4	6

Relativamente à subcategoria “Conceções”, verificamos que os participantes consideram que a avaliação interna e externa se complementam em termos de informação dada às escolas. São consideradas como “lentes” com ângulos de visão distintos, mas que se complementam no sentido de propiciar a melhoria da organização educativa e concomitantemente o sucesso educativo. Ambos os processos avaliativos ajudam a escola a (re)pensar as suas práticas pedagógicas e organizacionais e, em conjunto, desenvolverem mecanismos que ultrapassem os pontos fracos e potencializem os pontos fortes, como é o caso da elaboração de planos de melhoria.

Apresentamos de seguida alguns desses depoimentos:

- (...) verificar que existe alguma entidade externa e interna que analisam esse percurso e ajudam-nos, enquanto organização, a melhorar o nosso desempenho profissional. (CAA)
- (...) são necessárias como instrumento de melhoria, porque se não houver essa monitorização do que se vai fazendo, nós próprios não temos a perspetiva crítica de nos superarmos e de irmos mais além. (PAA)
- É evidente que ficará tudo muito mais bem sedimentado quando já tivermos histórico, quando compararmos a última avaliação externa com a próxima, agora de facto o que aqui nos parece que é o envolvimento das pessoas na participação das equipas da autoavaliação, nas tarefas por elas propostas, eu tenho a perceção que está a melhorar e bastante (...) (CD2).

De seguida, no quadro 10 apresenta-se uma síntese dos resultados obtidos para o bloco temático I, “Opinião relativamente à existência de duas dimensões de avaliação de escolas

(interna/autoavaliação e externa)”. O quadro em apreço resultou do agrupamento em categorias, subcategorias e da quantificação dos indicadores para as três entrevistas.

QUADRO 10 - Categorias, subcategorias e indicadores para o bloco I

Bloco I	Categoria	Subcategoria	Indicadores	Entr.1	Entr.2	Entr.3
Opinião relativamente à existência de duas dimensões de avaliação de escolas (interna/autoavaliação e externa)	Pertinência das duas dimensões avaliativas (interna e externa)	Reconhecimento e aceitação da avaliação de escolas (interna e externa)	Pertinência	1	1	3
			Complementaridade	1	1	4
			Validade/utilidade	1	1	4
			Regulação	0	1	3
		Utilidade/função da avaliação externa	Aumenta a credibilidade do processo	0	1	2
			Informação às escolas	1	1	5
			Regulação/melhoria	1	1	4
			Processo formativo	0	1	3
			Caráter punitivo	0	0	5
	Conceito de avaliação externa e interna	Percepções	Melhoram do desempenho da escola	1	1	5
			Enriquecem o processo avaliativo	1	1	3
			Desenvolvem práticas colaborativas	1	1	2
			Ajudam a elaborar os planos de melhoria	1	1	4

Analisando o quadro anterior verificamos que a subcategoria com maior número indicadores é “Reconhecimento e aceitação da avaliação de escolas (interna e externa)”, com 24, seguida das subcategorias “Utilidade/função da avaliação externa” e “Percepções”, ambas com 22 indicadores. Os participantes consideram que a avaliação de escolas, nas suas dimensões interna e externa, é pertinente, válida, e complementam-se, aumentando a credibilidade do processo. No entanto relativamente à “Utilidade/função da avaliação externa”, os entrevistados apesar de lhe reconhecerem o caráter informativo e a vertente formativa, existe outra dimensão que é veemente repudiada e que se consubstancia na sua vertente classificatória e com repercussões na progressão dos docentes.

4.2.2.2. Bloco temático 2 – Processo de avaliação externa pela IGEC ao Agrupamento

Relativamente a este bloco temático “Processo de avaliação externa pela IGEC ao Agrupamento” ouvimos e registamos a opinião dos professores constatando-se que a grande maioria considera que o processo foi bem conduzido desde a preparação à análise e divulgação do relatório da atividade inspetiva ao AE. O relatório produzido pela IGEC constituiu-se como um documento de trabalho interno passível de originar reflexão e promover a melhoria.

Apresentam-se de seguida os quadros, para cada uma das categorias: A - “Preparação interna do processo” e B – “Uso” do relatório da atividade inspetiva”, que nos permitirão uma leitura global dos indicadores, para cada uma das subcategorias elencadas (A.1, A.2 e B.1, B.2, B.3) bem como dos sujeitos que lhes fizeram referência.

A – Preparação interna do processo

A.1 – Práticas implementadas

No quadro 11 apresenta-se os indicadores da subcategoria “Práticas implementadas” e respetivas frequências das unidades de registo.

QUADRO 11 - Práticas implementadas internamente na preparação da AEE ao AE

Subcategoria	Indicadores	Sujeito(s)			Total
		Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	
Práticas implementadas	Envolvimento da comunidade educativa	1	1	2	4
	Trabalho colaborativo	1	1	4	6
	Reuniões preparatórias	1	1	4	6
	(Re)organização de documentação interna	0	1	2	3

Relativamente à subcategoria “Práticas implementadas” constatamos que os participantes no estudo consideram que houve a preocupação de envolver a comunidade educativa no processo de preparação da visita inspetiva pela IGEC, privilegiando-se a implementação de reuniões preparatórias e o trabalho colaborativo entre os vários atores educativos.

Apresentamos de seguida alguns desses depoimentos:

- Fizeram-se reuniões de introdução ao processo de avaliação externa, divulgando o que é que a Inspeção viria cá fazer, de alguma forma falando e lembrando o que efetivamente temos vindo a fazer ao longo destes anos em que não fomos avaliados. Houve a preocupação de envolver toda a gente. (DAA)
- (...) as pessoas que fizeram parte das entrevistas que foram feitas pela Inspeção, estavam lá, tinham a sua opinião e não eram impedidas de dizer aquilo que pensavam e que achavam, antes pelo contrário, sempre tivemos essa abertura. (DAA)
- Para relembrar o que é que se fez ao longo destes anos... e assim em reuniões e conversando com os colegas é muito mais fácil relembrar e nas entrevistas dizer isso, do que propriamente sozinhos, não é? Foi isso que se fez, não andámos, digamos, a manipular a opinião das pessoas, de todo. (DAA)
- (...) grande preocupação, num primeiro ponto foi analisar, refletir, perceber e incorporar os pressupostos deste novo normativo que tinha começado há muito pouco tempo, em abril de dois anos atrás”. (CAA)
- (...) houve a preocupação de não elaborar novos documentos, mas estruturar os documentos que estavam a caminho e a serem desenvolvidos neste novo paradigma do 54 e do 55, da autonomia e flexibilidade curricular (...). Portanto houve aqui um pensar, um refletir, para reorganizar os documentos que existiam internamente. (CAA)
- No nosso departamento não houve qualquer preparação para os painéis, apenas houve a preocupação de reunir os documentos, de planificação, de avaliação, mas não preparámos nada. (CD1+CD2)

A – Preparação interna do processo

A.2 – Intervenientes no processo

No quadro 12 apresentam-se os indicadores da subcategoria “Intervenientes no processo” e respetivas frequências das unidades de registo.

QUADRO 12 - Intervenientes no processo de preparação da avaliação externa ao AE

Subcategoria	Indicadores	Sujeito(s)			Total
		Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	
Intervenientes no processo	Diretor/direção	1	1	3	5
	Professores	1	1	4	6
	Alunos	1	0	0	1
	Assistentes operacionais	1	0	0	1
	Enc. de educação	1	0	0	1

Relativamente à subcategoria “Intervenientes no processo”, podemos inferir que o Diretor, a direção e os professores se envolveram diretamente no processo. No entanto, constatamos que os professores entrevistados não fazem referência direta a outros intervenientes (alunos, assistentes operacionais e encarregados de educação) provavelmente por estes terem sido contactados pelas lideranças de topo e consequentemente não terem tido uma ligação de trabalho direta com os entrevistados.

Apresentamos de seguida alguns desses depoimentos:

- E, mesmo os alunos, os assistentes operacionais também foram envolvidos, e os pais claro. (DAA)
- E, portanto, o que é que houve aqui um trabalho e um compromisso, claramente com o sr. Diretor e a direção. (...) no sentido de organizar a documentação existente, de forma a dar resposta ao ciclo avaliativo que vinha aí. (CAA)
- Portanto, sim houve um trabalho de proximidade, um trabalho exaustivo de organização, de complementaridade destes três olhares – liderança de topo, equipa de autoavaliação e equipa de autonomia e flexibilidade curricular. (CAA)

B – “Uso” do relatório da atividade inspetiva

B.1 – Divulgação

No quadro 13 apresentam-se os indicadores da subcategoria “Divulgação” e respetivas frequências das unidades de registo.

QUADRO 13 - Divulgação do relatório da avaliação externa ao AE

Subcategoria	Indicadores	Sujeito(s)			Total
		Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	
Divulgação	Comunidade educativa/pág. do AA	1	1	4	6
	Conselho Pedagógico	1	1	3	5
	Conselho Geral	1	1	1	3
	Equipa de autoavaliação	1	1	2	4
	Departamentos Curriculares	1	1	5	7

Relativamente à subcategoria “Divulgação”, constata-se que o relatório resultante da atividade inspetiva ao AE, foi divulgado na página do AE permitindo desta forma o acesso à sua leitura e análise por parte de toda a comunidade educativa. Também houve a preocupação de o mesmo se constituir como um instrumento de análise junto das várias equipas internas de índole pedagógico e organizacional, leia-se Conselho Geral, Conselho Pedagógico, equipa de autoavaliação e departamentos curriculares.

Apresentamos de seguida alguns desses depoimentos:

- Foi enviado para todos, foi depois analisado em conselho pedagógico, em conselho geral e foi trabalho e tem servido de base para os planos de melhoria que temos feito. (DAA)
- Os departamentos e o Diretor e a sua equipa. (DAA)

B.2 – Tratamento/utilização da informação

No quadro 14 apresentam-se os indicadores da subcategoria “Tratamento/utilização da informação” e respetivas frequências das unidades de registo.

QUADRO 14 - Tratamento/utilização da informação do relatório da avaliação externa ao AE

Subcategoria	Indicadores	Sujeito(s)			Total
		Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	
Tratamento/ utilização da informação	Base de trabalho para ações futuras	1	1	4	6
	Elaboração de planos de melhoria	1	1	3	5
	Ultrapassar os “pontos fracos”	1	1	3	5

	Reforçar os “pontos fortes”	1	1	1	3
	Reforço do trabalho colaborativo	1	1	5	7

Relativamente à subcategoria “Tratamento/utilização da informação”, verifica-se que o conteúdo do relatório da IGEC, foi objeto de análise e de tratamento da informação contida de forma colaborativa e envolvendo os vários interlocutores internos. Este trabalho teve como finalidade a delineação de ações futuras que permitissem ultrapassar os aspetos menos positivos e potencializar/otimizar os aspetos considerados como “pontos fortes” do AE.

Apresentamos de seguida alguns desses depoimentos:

- (...) o relatório continua a ser no fundo a base de trabalho para a nossa melhoria e para os planos de melhoria. Tudo aquilo que no fundo a Inspeção não estaria tão bem, nós temos vindo a trabalhar por forma a melhorar. (DAA)
- A equipa de autoavaliação tem abordado esses temas onde nós estaríamos pior. (DAA)
- (...) nós pelo relatório da avaliação externa temos sempre duas dimensões, os pontos fortes e as fragilidades, e, portanto, temos aqui bem separado aquilo que nós, efetivamente, estamos já num bom caminho e precisamos de cimentar e aquelas fragilidades que são apontadas, que carecem de melhoria. (CAA)
- (...) nós tivemos a preocupação de analisar de forma exaustiva essas recomendações, e foi também bebendo aquilo que nós achávamos que carecia de melhoria que foram alicerçadas as dimensões do plano de melhoria deste agrupamento. (CAA)
- E esse documento serviu-nos de reflexão, e depois serviu-nos também de reflexão na proposta do plano de melhoria e das várias propostas que fizemos, ou seja, a dinâmica do próprio departamento foi alterada. (PAA)
- (...) o relatório da avaliação foi propiciador desse documento de reflexão, e ele animou as consciências para que as pessoas participassem. O nosso departamento era um bocadinho amorfo nessas coisas. (PAA + CD1).

B.3 – Impacto em ações futuras

No quadro 15 apresentam-se os indicadores da subcategoria “Impacto em ações futuras” e respetivas frequências das unidades de registo.

QUADRO 15 - Impacto em ações futuras do relatório da avaliação externa ao AE

Subcategoria	Indicadores	Sujeito(s)			Total
		Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	
“Impacto em ações futuras”	Planeamento estratégico	1	1	3	5
	Regulação do trabalho da equipa de autoavaliação	1	1	2	4
	Melhoria das estruturas internas	1	1	4	6
	Corresponsabilização/envolvimento dos professores	0	1	5	6

Relativamente à subcategoria “Impacto em ações futuras”, podemos observar que o relatório da atividade inspetiva foi um instrumento de trabalho interno amplamente divulgado e que permitiu proceder ao planeamento de ações futuras corresponsabilizando no processo os vários parceiros e estruturas internas. Consubstanciou-se como um instrumento de regulação da equipa de autoavaliação.

Apresentamos de seguida alguns desses depoimentos:

- A nossa principal fragilidade (...) era ao nível da autoavaliação, não fazíamos de uma forma tão objetiva como fazemos agora, temos uma equipa de autoavaliação, são feitos estudos e avaliações ao nosso trabalho e isso tem de facto contribuído para a melhoria das estruturas. (DAA)
- (...) tivemos resultados muito bons no que diz respeito aos alunos e é isso que é o nosso trabalho, o sucesso dos nossos alunos (...). É lógico que o nosso objetivo é melhorar esse desempenho (...). (DAA)
- (...) por outro lado que todos os seus professores se sintam confortáveis, e verificar que existe alguma entidade externa e interna que analisam esse percurso e ajudam-nos, enquanto organização, a melhorar o nosso desempenho profissional. (CAA)
- Achamos que havia ali matéria de facto que deveria ser analisada e para servir de mote a algumas alterações que também consideramos que eram pertinentes e que tinham que acontecer. (PAA)
- E esse documento serviu-nos de reflexão, e depois serviu-nos também de reflexão na proposta do plano de melhoria e das várias propostas que fizemos, ou seja, a dinâmica do próprio departamento foi alterada. (PAA)

De seguida, no quadro 16 apresenta-se uma síntese dos resultados obtidos para o bloco temático II, “Processo de avaliação externa pela IGEC ao Agrupamento”. O quadro em apreço resultou do agrupamento em categorias, subcategorias e da quantificação dos indicadores para as três entrevistas.

QUADRO 16 - Categorias, subcategorias e indicadores para o bloco II

Bloco II	Categoria	Subcategoria	Indicadores	Entr.1	Entr.2	Entr.3
Processo de avaliação externa pela IGEC ao Agrupamento	Preparação interna do processo	Práticas implementadas	Pertinência	1	1	2
			Complementaridade	1	1	4
			Validade/utilidade	1	1	4
			Regulação	0	1	2
		Intervenientes no processo	Diretor/direção	1	1	3
			Professores	1	1	4
			Alunos	1	0	0
			Assistentes operacionais	1	0	0
			Enc. de educação	1	0	0
	“Uso” do relatório da atividade inspetiva	Divulgação	Comunidade educativa/pág. do AA	1	1	4
			Conselho Pedagógico	1	1	3
			Conselho Geral	1	1	1
			Equipa de autoavaliação	1	1	2
			Departamentos Curriculares	1	1	5
		Tratamento/ utilização da informação	Base de trabalho para ações futuras	1	1	4
			Elaboração de planos de melhoria	1	1	3
			Ultrapassar os “pontos fracos”	1	1	3
			Reforçar os “pontos fortes”	1	1	1
			Reforço do trabalho colaborativo	1	1	5
		Impacto em ações futuras	Planeamento estratégico	1	1	3
			Regulação do trabalho da equipa de autoavaliação	1	1	2
			Melhoria das estruturas internas	1	1	4
			Corresponsabilização/ envolvimento dos professores	0	1	5

Analisando o quadro anterior verificamos que a subcategoria com maior número indicadores é “Tratamento/utilização da informação”, com 26, seguida das subcategorias “Divulgação” com 25 e “Impacto em ações futuras” com 21 indicadores. Os participantes consideram que o

relatório da atividade inspetiva pela IGEC ao AE, contém informação útil e que o mesmo foi analisado de forma colaborativa e pelos diferentes grupos de trabalho. O foco dessa análise prendeu-se com a diagnose dos aspetos que carecem de melhoria e os que devem ser objeto de continuidade e, se possível, de otimização. Destaca-se também que houve a preocupação de dar a conhecer este relatório, divulgando-o na página do AE e dando a conhecer às diferentes estruturas internas do agrupamento. Por outro lado, o mesmo se constituiu como um instrumento de trabalho das várias estruturas tendo em vista o planeamento de ações futuras que visem a melhoria continua do serviço educativo prestado pela unidade orgânica em apreço, bem como o trabalho da equipa de autoavaliação.

4.2.2.3. Bloco temático 3 – Conceção de Planos de Melhoria

Relativamente a este bloco temático “Conceção de Planos de Melhoria” os professores entrevistados consideraram que houve a preocupação por parte da EAA de elaborar um Plano de Melhoria que refletisse, por um lado, as recomendações presentes no relatório da IGEC e, por outro, que responsabilizasse todos os professores pela sua elaboração e implementação. Nesse sentido a EAA elaborou vários documentos de trabalho que foram objeto de análise e de debate a nível de CP e DC, com a finalidade de todos se apropriarem do processo e contribuírem com a sua opinião para a otimização do processo, leia-se, elaboração e implementação do Plano de Melhoria.

Apresentam-se de seguida os quadros, para cada uma das categorias: A - “Conceito de Plano de Melhoria”, B – “Elaboração do Plano de melhoria após atividade inspetiva pela IGEC” e C – “Implementação do Plano de melhoria”, que nos permitirão uma leitura global dos indicadores, para cada uma das subcategorias elencadas (A.1, B.1, B.2 e C.1, C.2 e C.3) bem como dos sujeitos que lhes fizeram referência.

A – Conceito de Plano de Melhoria

A.1 – Conceções

No quadro 17 apresentam-se os indicadores da subcategoria “Concepções” e respectivas frequências das unidades de registo.

QUADRO 17 - Concepções sobre Plano de Melhoria

Subcategoria	Indicadores	Sujeito(s)			Total
		Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	
Concepções	Melhoria contínua	2	2	3	7
	Trabalho colaborativo	4	2	5	11
	Alinhar o caminho futuro	3	2	4	9

Relativamente à subcategoria “Concepções”, podemos inferir que os participantes consideram que o Plano de Melhoria é um documento que visa orientar a ação futura do AE e remete para um trabalho colaborativo entre todos os atores educativos na sua conceção e implementação. Este documento deverá ser perspectivado como um documento de trabalho que tem como finalidade a melhoria contínua da organização educativa (dimensão organizacional e pedagógica).

B – Elaboração do Plano de melhoria após atividade inspetiva pela IGEC

B.1 – Dinâmicas internas

No quadro 18 apresentam-se os indicadores da subcategoria “Dinâmicas internas” e respectivas frequências das unidades de registo.

QUADRO 18 - Dinâmicas internas desenvolvidas na elaboração do Plano de Melhoria

Subcategoria	Indicadores	Sujeito(s)			Total
		Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	
Dinâmicas internas	Trabalho colaborativo	3	2	3	8
	Elaboração de documentos de trabalho	2	1	2	5
	Envolvimento de todas as estruturas internas	4	3	5	12

Relativamente à subcategoria “Dinâmicas internas”, podemos perceber que os participantes consideram que o Plano de Melhoria foi um documento planificado com rigor e

tendo por base o envolvimento dos professores que constituem as várias estruturas internas (lideranças de topo, intermédias e professores no geral). A EAA do AE em articulação com o Diretor teve um papel determinante na conceção e implementação de dinâmicas e instrumentos de trabalho que fossem agilizantes e promotores do envolvimento de todos. O trabalho colaborativo e reflexivo foi destacado pelos participantes.

B.2 – Utilização das orientações/ sugestões da IGEC

No quadro 19 apresentam-se os indicadores da subcategoria “Utilização das orientações/sugestões da IGEC” e respetivas frequências das unidades de registo.

QUADRO 19 - Utilização interna do relatório da AEE para a elaboração do PM

Subcategoria	Indicadores	Sujeito(s)			Total
		Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	
Utilização das orientações/ sugestões da IGEC	Pertinência	0	1	2	3
	Adequação	1	2	4	7
	Contributos para a melhoria da UO	5	4	4	13
	Articulação com avaliação interna da UO	4	2	0	6

Relativamente à subcategoria “Utilização das orientações/sugestões da IGEC”, podemos constatar que o relatório da atividade inspetiva ao AE foi percecionado como um documento de trabalho de grande relevância e contributo para a ação futura, nomeadamente para a elaboração do Plano de Melhoria. Houve a preocupação que o mesmo fosse do conhecimento de todos e analisado nas várias estruturas internas no que se refere à sua pertinência, adequação e contributo para a melhoria do AE. Mais uma vez o trabalho da EAA é destacado por todos os participantes considerando-o como determinante para a elaboração, implementação, acompanhamento de todo o processo em curso, leia-se elaboração e implementação do Plano de Melhoria.

C – Implementação do Plano de melhoria

C.1 – Características / desenvolvimento do processo

No quadro 20 apresentam-se os indicadores da subcategoria “Características/ desenvolvimento do processo” e respetivas frequências das unidades de registo.

QUADRO 20 - Dinâmicas internas de implementação do Plano de Melhoria

Subcategoria	Indicadores	Sujeito(s)			Total
		Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	
Características / desenvolvimento do processo	Participativo	3	3	4	10
	Dialogante	2	2	2	6
	Informativo	3	2	4	9
	Rigorouso	0	1	3	4

Relativamente à subcategoria “Características/ desenvolvimento do processo”, podemos registar que os vários participantes consideram que o processo se pautou pelo rigor processual e tendo a preocupação de manter a comunidade educativa informada sobre o desenvolvimento do mesmo. Assim, consideram que o Plano de Melhoria foi implementado de forma participativa e dialogante tendo a equipa de autoavaliação um papel preponderante em todas as etapas do processo.

C.2 – Intervenientes

No quadro 21 apresenta-se os indicadores da subcategoria “Intervenientes” e respetivas frequências das unidades de registo.

QUADRO 21 - Intervenientes na implementação do Plano de Melhoria

Subcategoria	Indicadores	Sujeito(s)			Total
		Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	
Intervenientes	Diretor	3	1	0	4
	Equipa de Autoavaliação	4	2	6	12
	Coordenadores das estruturas internas	2	1	3	6

No referente à subcategoria “Intervenientes” verificamos que todas as estruturas internas do AE estiveram envolvidas na implementação do Plano de Melhoria, desde o Diretor aos coordenadores das várias estruturas internas. Mais uma vez é reconhecido por todos os entrevistados o papel de relevância da EAA do AE.

C.3 – Processo de avaliação

No quadro 22 apresenta-se os indicadores da subcategoria “Processo de avaliação” e respetivas frequências das unidades de registo.

QUADRO 22 - Intervenientes no processo de avaliação do Plano de Melhoria

Subcategoria	Indicadores	Sujeito(s)			Total
		Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	
Processo de avaliação	Diretor	1	1	0	2
	Equipa de Autoavaliação	2	2	3	7
	Conselho Pedagógico	1	1	2	4
	Conselho Geral	1	1	0	2

No que diz respeito à subcategoria “Processo de avaliação”, constatamos que as várias estruturas internas de topo e intermédias estiveram envolvidas no processo de avaliação do Plano de Melhoria.

De seguida, no quadro 23 apresenta-se uma síntese dos resultados obtidos para o bloco temático III, “Conceção de Planos de Melhoria”. O quadro apresentado resultou do agrupamento em categorias, subcategorias e da quantificação dos indicadores para as três entrevistas.

QUADRO 23 - Categorias, subcategorias e indicadores para o bloco III

Bloco III	Categoria	Subcategoria	Indicadores	Entr.1	Entr.2	Entr.3
Implementação do Plano de melhoria	Conceito de Plano de Melhoria	Conceções	Melhoria contínua	2	2	3
			Trabalho colaborativo	4	2	5
			Alinhar o caminho futuro	3	2	4
	Elaboração do Plano de melhoria após atividade inspetiva pela IGEC	Dinâmicas internas	Trabalho colaborativo	3	2	3
			Elaboração de documentos de trabalho	2	1	2
			Envolvimento de todas as estruturas internas	4	3	5
		Utilização das orientações/ sugestões da IGEC	Pertinência	0	1	2
			Adequação	1	2	4
			Contributos para a melhoria da UO	5	4	4
			Articulação com avaliação interna da UO	4	2	0

	Implementação do Plano de melhoria	Características / desenvolvimento do processo	Participativo	3	3	4
			Dialogante	2	2	2
			Informativo	3	2	4
			Rigorouso	0	1	3
		Intervenientes	Diretor	3	1	0
			Equipa de Autoavaliação	4	2	6
			Coordenadores das estruturas internas	2	1	3
		Processo de avaliação	Diretor	1	1	0
			Equipa de Autoavaliação	2	2	3
			Conselho Pedagógico	1	1	2
			Conselho Geral	1	1	0

Analisando o quadro anterior verificamos que as subcategorias com maior número indicadores são “Utilização das orientações/sugestões da IGEC” e “Características / desenvolvimento do processo”, ambas com 29, seguida das subcategorias “Conceções” com 27 e “Dinâmicas internas” com 25 indicadores. Os participantes consideram que o AE conseguiu desenvolver um processo interno dinâmico de análise do relatório da atividade inspetiva com reflexos na construção do Plano de Melhoria. Nesse sentido, o Plano de Melhoria resultou de um trabalho concertado e articulado entre os vários interlocutores e o mesmo reflete as recomendações inscritas no relatório da IGEC. Todo o processo da sua conceção, implementação, acompanhamento e avaliação desenvolveu-se no ambiente dialogante e participativo tendo em vista a melhoria da organização e, concomitantemente, o sucesso educativo.

4.2.2.4. Bloco temático 4 – Opinião relativamente ao impacto da avaliação externa no Agrupamento

Relativamente a este bloco temático “Opinião relativamente ao impacto da avaliação externa no Agrupamento” os professores entrevistados consideraram que a avaliação externa teve influência direta em alterações muito concretas no AE, nomeadamente a nível organizacional, práticas pedagógicas, trabalho colaborativo e dinâmicas de trabalho da equipa de autoavaliação. Em todos os painéis foi notório o destaque dado à EAA, nomeadamente no processo de acompanhamento, monitorização e avaliação da organização educativa, leia-se práticas desenvolvidas e impacto no sucesso educativo dos alunos. Todos destacaram a forma de comunicação que a equipa desenvolveu e que se traduz na elaboração e construção de

Boletins Informativos, disponibilizados/divulgados a toda a comunidade educativa. Os mesmos servem de base de trabalho para o CP e DC. Relembramos que esta equipa tinha sido renovada pelo Diretor e encontrava-se em exercício de funções há dois meses. Mais se refere que o relatório da avaliação externa e as recomendações que constam desse relatório foram fundamentais. Em todos os painéis foi considerado que a elaboração e a implementação do plano de melhoria provocaram melhorias significativas, com destaque, para a equipa de autoavaliação do agrupamento que era identificada como uma grande fragilidade.

Apresentam-se de seguida os quadros, para cada uma das categorias: A - “Mudanças internas no Agrupamento” e B – “Processo de autoavaliação do Agrupamento” que nos permitiram uma leitura global dos indicadores, para cada uma das subcategorias elencadas (A.1 e A.2 e B.1, B.2 e B.3) bem como dos sujeitos que lhes fizeram referência.

A – Mudanças internas no Agrupamento

A.1 – Organizacionais

No quadro 24 apresenta-se os indicadores da subcategoria “Organizacionais” e respetivas frequências das unidades de registo.

QUADRO 24 - Mudanças internas ao nível organizacional após a atividade da IGEC

Subcategoria	Indicadores	Sujeito(s)			Total
		Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	
Organizacionais	Reestruturação da equipa de autoavaliação	4	3	2	9
	Criação das equipas educativas adaptadas ao AE	2	2	3	7
	Criação de novas equipas de trabalho	1	1	0	2

Relativamente à subcategoria “Organizacionais”, podemos inferir que os participantes consideram que após a atividade inspetiva pela IGEC, ocorreram mudanças internas no AE a nível organizacional, destacando-se a alteração da composição da equipa de autoavaliação, a

criação das equipas educativas bem como de outras equipas de trabalho, adaptadas às necessidades e realidade do AE.

A.2 – Pedagógicas

No quadro 25 apresenta-se os indicadores da subcategoria “Pedagógicas” e respetivas frequências das unidades de registo.

QUADRO 25 - Mudanças internas ao nível pedagógico após a atividade da IGEC

Subcategoria	Indicadores	Sujeito(s)			Total
		Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	
Pedagógicas	Reforço do trabalho colaborativo	2	4	6	12
	Reforço das dinâmicas de articulação com os parceiros internos e externos	3	2	4	9
	Maior articulação pedagógica com a BE	1	3	5	9
	Escassez de práticas de supervisão pedagógica com recurso a observação de aulas	0	0	2	2

Relativamente à subcategoria “Pedagógicas”, podemos inferir que os participantes consideram que houve um reforço do trabalho colaborativo, nomeadamente a nível das equipas educativas, bem como, a nível de departamento e subdepartamento curricular. Os parceiros internos e externos, com destaque para a BE, surgem como uma mais-valia para a implementação do currículo e construção de metodologias ativas de aprendizagem, centradas nos alunos. No entanto, foi referido que a nível de práticas de supervisão pedagógica, com recurso a observação de aulas, como é referido paulatinamente no relatório da IGEC, existe ainda um caminho a fazer a nível interno.

B - Processo de autoavaliação do Agrupamento

B.1 – Dinâmicas de trabalho

No quadro 26 apresentam-se os indicadores da subcategoria “Dinâmicas de trabalho” e respetivas frequências das unidades de registo.

QUADRO 26 - Mudanças internas ao nível organizacional após a atividade da IGEC

Subcategoria	Indicadores	Sujeito(s)			Total
		Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	
Dinâmicas de trabalho	Colaborativo	4	3	7	14
	Trabalho em rede	2	1	2	5
	Disseminação de boas práticas	0	0	5	5
	Reforço da interdisciplinaridade	3	2	4	9

Relativamente à subcategoria “Dinâmicas de trabalho”, podemos inferir que os participantes consideram que após a atividade inspetiva, a equipa educativa contribuiu de forma significativa para a implementação e/ou reforçou de várias dinâmicas de trabalho interno, nomeadamente: o trabalho em rede, o trabalho colaborativo e a disseminação de boas práticas (com destaque para os DC). Como é referido ao longo das várias entrevistas a atividade inspetiva coincidiu com a fase de implementação da AFC, e concomitantemente a contextualização e adaptabilidade dos Decretos-Lei n.º 54 e n.º 55/2018, de 6 de julho e mais legislação em vigor à realidade do AE. Assim, o relatório da IGEC, veio reforçar a necessidade de se promoverem/reforçarem práticas inovadoras, centradas nos alunos e com recurso à interdisciplinaridade, ao que o AE não ficou alheio e verificou que estava no “bom caminho”.

B.2 – Comunicação interna

No quadro 27 apresentam-se os indicadores da subcategoria “Comunicação interna” e respetivas frequências das unidades de registo.

QUADRO 27 - Mudanças internas ao nível organizacional após a atividade da IGEC

Subcategoria	Indicadores	Sujeito(s)			Total
		Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	
Comunicação interna	Reforçada	3	3	4	10
	Maior envolvimento das várias estruturas/grupos de trabalho	1	2	3	6
	Mais aberta e sistemática	0	1	2	3
	Importância dos Boletins Informativos (EAA)	4	3	6	13

Relativamente à subcategoria “Comunicação interna”, podemos inferir que os participantes consideram que a comunicação interna foi reforçada e teve a capacidade de envolver de forma empenhada e corresponsável as várias estruturas interna e/ou grupos de trabalho. Podemos observar que os vários entrevistados consideram que os boletins informativos resultantes da atividade de acompanhamento da EAA se constituíram como documentos de trabalho e de informação relevantes e estruturante para o debate e planificação de ações futuras (tanto a nível organizacional como pedagógico-curricular).

B.3 – Impacto da sua ação

No quadro 28 apresentam-se os indicadores da subcategoria “Impacto da sua ação” e respetivas frequências das unidades de registo.

QUADRO 28 - Mudanças internas ao nível organizacional após a atividade da IGEC

Subcategoria	Indicadores	Sujeito(s)			Total
		Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	
Impacto da sua ação	Reforço do trabalho entre os professores	2	2	4	8
	Alteração das dinâmicas de trabalho da equipa de autoavaliação	2	1	3	6
	Validação do trabalho desenvolvido no AE	1	2	3	6

	Orientações/recomendações para ações futuras	1	2	4	7
	Melhoria da OE	2	4	7	13

Relativamente à subcategoria “Impacto da sua ação”, podemos inferir que os participantes consideram que a EAA teve um papel preponderante na mudança de percepção da comunidade educativa relativamente à sua importância e contributo para a melhoria da OE. É consensual que o seu trabalho sistemático de acompanhamento e recomendações fornecidas ao longo do ano têm sido promotoras de um maior trabalho entre os vários atores educativos, bem como da discussão em torno de aspetos que são relevantes para a melhoria contínua do AE e serviço educativo prestado.

De seguida, no quadro 29 apresenta-se uma síntese dos resultados obtidos para o bloco temático IV, “Opinião relativamente ao impacto da avaliação externa no Agrupamento”. O quadro apresentado resultou do agrupamento em categorias, subcategorias e da quantificação dos indicadores para as três entrevistas.

QUADRO 29 - Categorias, subcategorias e indicadores para o bloco IV

Bloco IV	Categoria	Subcategoria	Indicadores	Entr.1	Entr.2	Entr.3
Opinião relativamente ao impacto da avaliação externa no Agrupamento	Mudanças internas no Agrupamento	Organizacionais	Reestruturação da equipa de autoavaliação	4	3	2
			Criação das equipas educativas adaptadas ao AE	2	2	3
			Criação de novas equipas de trabalho	1	1	0
		Pedagógicas	Reforço do trabalho colaborativo	2	4	6
			Reforço das dinâmicas de articulação com os parceiros internos e externos	3	2	4
			Maior articulação pedagógica com a BE	1	3	5
			Escassez de práticas de supervisão pedagógica com recurso a observação de aulas	0	0	2
	Processo de autoavaliação do Agrupamento	Dinâmicas de trabalho	Colaborativo	4	3	7
			Trabalho em rede	2	1	2
			Disseminação de boas práticas	0	0	5

			Reforço da interdisciplinaridade	3	2	4
		Comunicação interna	Reforçada	3	3	4
			Maior envolvimento das várias estruturas/grupos de trabalho	1	2	3
			Mais aberta e sistemática	0	1	2
			Importância dos Boletins Informativos (EAA)	4	3	6
		Impacto da sua ação	Reforço do trabalho entre os professores	2	2	4
			Alteração das dinâmicas de trabalho da equipa de autoavaliação	2	1	3
			Validação do trabalho desenvolvido no AE	1	2	3
			Orientações/recomendações para ações futuras	1	2	4
			Melhoria da OE	2	4	7

Analisando o quadro anterior verificamos que a subcategoria com maior número indicadores é “Impacto da sua ação” com 40 indicadores, seguida da subcategoria “Dinâmicas de trabalho” com 33 indicadores. Posteriormente surgem as subcategorias “Pedagógicas” e “Comunicação interna”, ambas com 32 indicadores. Os participantes consideram que atividade inspetiva realizada pela IGEC foi importante e teve impacto no trabalho interno do AE. A EAA, em exercício de funções há pouco tempo, teve um papel preponderante na interpretação e adaptabilidade da informação presente no relatório ao AE. As orientações inscritas no mesmo foram trabalhadas e divulgadas a toda a comunidade escolar num processo dinâmico, participado, dialogante e transformador.

4.3. Apresentação e análise interpretativa do inquérito por questionário

Como foi referido anteriormente, procedemos, numa terceira fase da nossa investigação, à recolha de informação utilizando como técnica de recolha de dados de cariz quantitativo o inquérito por questionário ao AE em estudo. Este procedimento teve como finalidade caracterizar as opiniões dos inquiridos relativamente a:

- Perceção dos docentes sobre as práticas de autoavaliação do agrupamento, antes da AEE;

- Investigação sobre a estratégia de preparação da AEE;
- Investigação sobre as dinâmicas internas de divulgação e apropriação do relatório produzido pela IGEC após a AEE;
- Perceção dos professores sobre os efeitos da AEE no processo de autoavaliação do agrupamento;
- Investigar se ocorreu melhoria organizacional e de práticas profissionais após a AEE ao AE;

A nossa amostra era constituída por um universo de 146 docentes, tendo respondido 108 docentes o que corresponde a uma percentagem de 74% de retorno.

Passamos de seguida à apresentação de dados, tendo por base a estruturação e organização do inquérito por questionário.

4.3.1. Caracterização da amostra

A amostra é constituída por docentes cuja a idade média é de 55 anos, estando as idades compreendidas entre os 41 e os 66 anos, sendo 53 anos a idade mais frequente (12 – 11.1%), seguida dos 57 anos (11 - 10.2%), dos 56 e 58 anos (ambos 8 – 7.41%) e dos 55 anos (7 – 6.7%), conforme é apresentado no gráfico 1.

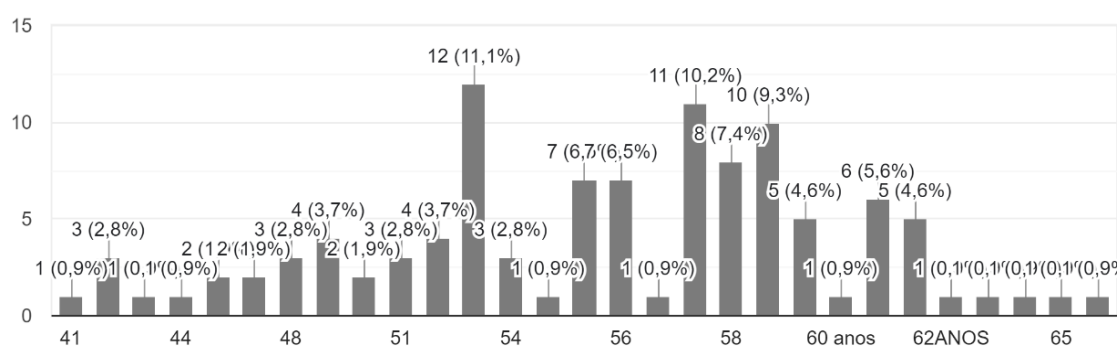


GRÁFICO 1 – Distribuição dos participantes pela sua faixa etária

A amostra é constituída maioritariamente por professores do sexo feminino 75.9% (82 docentes) e os restantes, 24.1% (26 docentes), são do sexo masculino, conforme é apresentado no gráfico 2.

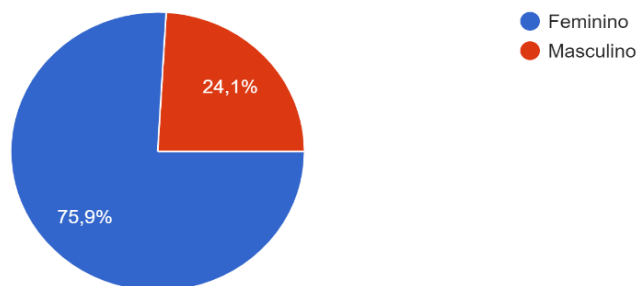


GRÁFICO 2 – Distribuição dos participantes pelo sexo

Quanto às habilitações académicas a licenciatura é a mais frequente (75 - 69.4%), seguida de Mestrado (29 - 26.9%). Apenas dois docentes possuem doutoramento e outros dois pós-graduação.

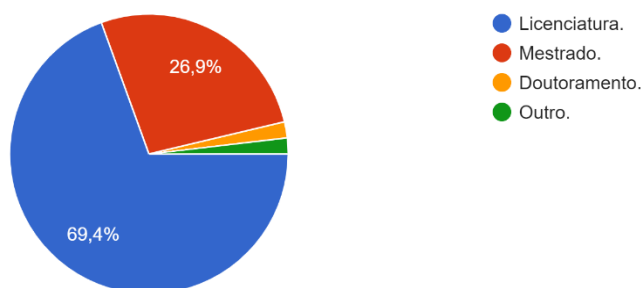


GRÁFICO 3 – Distribuição dos participantes pelas habilitações académicas

Relativamente ao tempo de serviço, constatamos que a maioria dos docentes, 58 (53.7%), tem mais de 31 anos de serviço, 44 (39.8%) têm entre 21 e 30 anos de serviço, 5 têm entre 10 e 20 anos de serviço e apenas 1 tem menos de 10 anos de serviço, conforme é apresentado no gráfico 4.

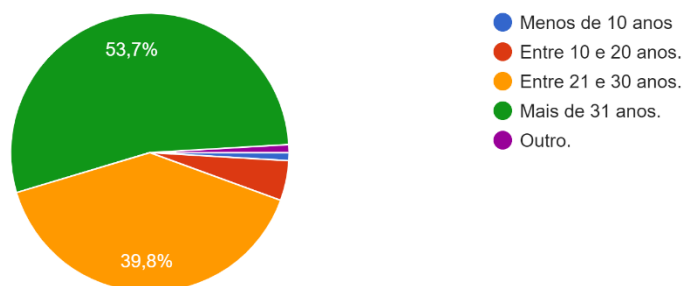


GRÁFICO 4 – Distribuição dos participantes por tempo de serviço

No referente ao desempenho de funções associadas a estruturas de gestão intermédia

verificou-se que 59 (54.6%) docentes integra ou já integrou estrutura de gestão intermédia/equipa de trabalho.

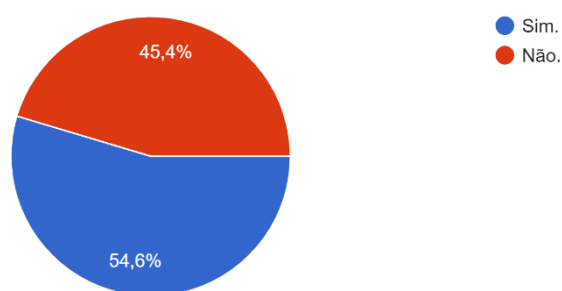


GRÁFICO 5 – Distribuição dos participantes pelo exercício de funções de gestão intermédia

Apresenta-se de seguida, no quadro 30, as estruturas de coordenação/equipas de trabalho referidas anteriormente. Verifica-se que a estrutura mais apontada é a de coordenação de departamento/subcoordenação de departamento (25 docentes), seguida da direção de turma/coordenadores de DT (17 docentes) e das equipas educativas (13 docentes).

QUADRO 30 – Distribuição dos participantes pelas estruturas de gestão intermédia

Estrutura de Coordenação/Equipa de trabalho	N.º de docentes
Coordenação de departamento/SubCoord. Departamento	25
Equipa Educativa	13
Direção de turma/Coord. DT	17
Equipa de Autoavaliação	5
Biblioteca Escolar	4
Conselho Pedagógico	3
Conselho Geral	3
PAA	3
PES	3
PADDE	1
Projeto Educativo	2
Coord. Estabelecimento	2
Direção	1
AFC	1
EMAEI	1
Avaliação Pedagógica	1
Grupo 2.º ano – 1. CEB	1

Constatou-se que dos 108 respondentes, 89 (82.4%) encontravam-se a exercer funções no AE, aquando da atividade de AEE, conforme é apresentado no gráfico 6.

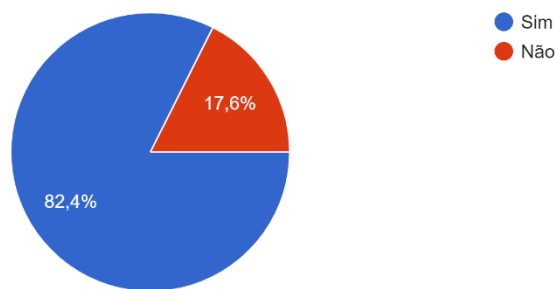


GRÁFICO 6 - Distribuição dos participantes pelo exercício de funções de docência no AE, aquando da atividade de AEE promovida pela IGEC

Quando questionados se participaram no processo de preparação da AEE, apenas 21 (19.4%) dos respondentes afirmaram ter participado nesse processo.

No entanto verifica-se que uma percentagem elevada da amostra esteve envolvida diretamente nas atividades de AEE, destacando-se a entrevista de grupo/painel, preenchimento do questionário de satisfação, observação da prática letiva e sessão de apresentação do AE à equipa de AEE. Esse envolvimento é evidenciado no gráfico 7:

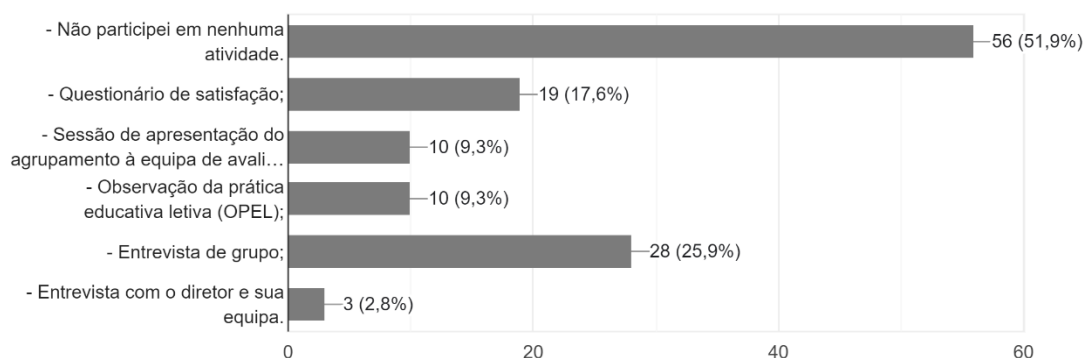


GRÁFICO 7 - Distribuição dos participantes pelo envolvimento nas atividades de AEE

4.3.2. Perceção dos docentes sobre as práticas de autoavaliação do agrupamento, antes da AEE

No que se refere às práticas de autoavaliação do agrupamento, antes da atividade de AEE os inquiridos responderam a 8 questões (questão 13 a 20), apresentando-se os dados recolhidos no gráfico 8. Essas questões pretendiam perceber o grau de concordância dos inquiridos com as seguintes afirmações: (13) O agrupamento tinha uma equipa de autoavaliação / avaliação interna constituída; (14) A composição da equipa de autoavaliação / avaliação

interna era conhecida; (15) A equipa de autoavaliação / avaliação interna divulgava a sua ação/atividade; (16) A equipa de autoavaliação / avaliação interna promovia práticas de autoavaliação no agrupamento; (17) A equipa de autoavaliação / avaliação interna contribuía para a implementação de práticas regulares de monitorização no agrupamento; (18) A equipa de autoavaliação / avaliação interna promovia a elaboração de planos de melhoria; (19) Os planos de melhoria do agrupamento eram implementados; (20) Os planos de melhoria eram monitorizados e avaliados.

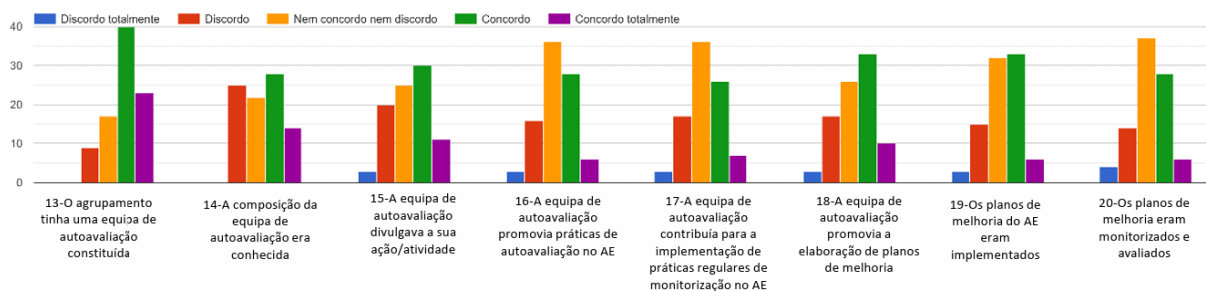


GRÁFICO 8 - Distribuição dos participantes pelo conhecimento das práticas de autoavaliação no AE antes da AEE

Através dos dados recolhidos podemos constatar que antes da atividade de AEE ao AE, os professores tinham conhecimento da existência de uma equipa de autoavaliação / avaliação interna, mas a sua composição era pouco conhecida da maioria dos professores. No referente à divulgação da sua atividade a maioria refere que “não concordo nem discordo” ou “discordo” o mesmo acontecendo de forma muito significativa para as restantes questões. Pelo exposto anteriormente podemos depreender que apesar de existir uma equipa de autoavaliação formalmente constituída a sua ação no referente à divulgação da sua ação/atividade; desenvolvimento de práticas de autoavaliação e monitorização no agrupamento e elaboração, implementação e monitorização de planos de melhoria caso existissem, não eram do conhecimento da maioria dos professores inquiridos.

4.3.3. Investigação sobre a estratégia de preparação da AEE

No respeitante ao envolvimento dos docentes na preparação da atividade de AEE propriamente dita, os inquiridos responderam a 5 questões (questão 21 a 25), apresentando-se os dados recolhidos no gráfico 9. Essas questões pretendiam perceber o grau de

envolvimento dos inquiridos na preparação da AEE, através das seguintes questões: (21) O agrupamento promoveu reuniões de trabalho/preparação da atividade de AEE; (22) O documento de apresentação do agrupamento enviado previamente à equipa de avaliação foi dado a conhecer a toda a comunidade escolar; (23) O quadro de referência (domínios de avaliação, campos de análise, referentes e indicadores) da AEE foi lembrado/dado a conhecer a toda a comunidade escolar; (24) A metodologia da atividade de AEE (questionário de satisfação, análise documental, análise de informação estatística, OPEL, observação direta e entrevista de grupo) foi previamente dada a conhecer a toda a comunidade escolar; (25) A agenda de trabalho da atividade de AEE foi dada a conhecer a toda a comunidade escolar.

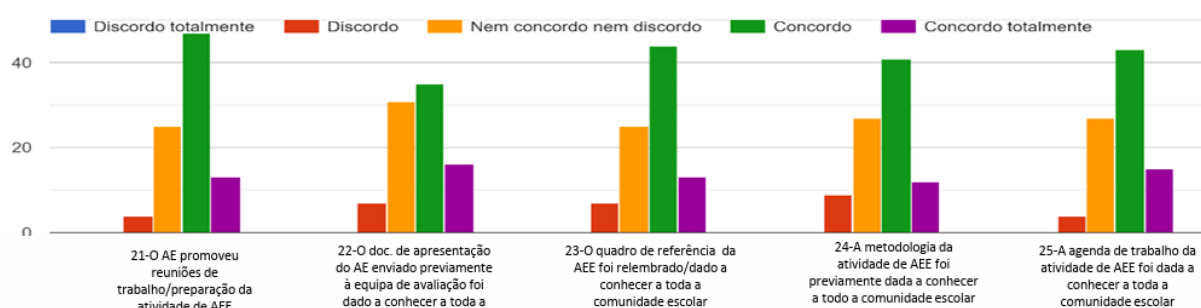


GRÁFICO 9 - Distribuição dos participantes no envolvimento das atividades de preparação da AEE ao AE

Através dos dados recolhidos podemos constatar que em todas as questões os inquiridos consideram que houve a preocupação, por parte das lideranças de topo e equipas de trabalho, de envolver e dar a conhecer todas as etapas de preparação da AEE. Nesse sentido podemos inferir que em todas as questões existe uma percentagem elevada de docentes que “concordam” com as questões colocadas e que se consubstanciam: na promoção de reuniões de trabalho/preparação da atividade de AEE; apresentação/revisitar o quadro de referência e metodologia de trabalho da AEE; documentos enviados previamente à equipa de avaliação e, a agenda de trabalho da atividade de AEE foi dada a conhecer previamente a toda a comunidade escolar.

4.3.4. Investigação sobre as dinâmicas internas de divulgação e apropriação do relatório produzido pela IGEC após a AEE

Quanto às dinâmicas internas de divulgação e apropriação do relatório produzido pela IGEC após a AEE, foram elaboradas 4 questões (questão 26 a 29). Essas questões pretendiam perceber o grau de conhecimento dos inquiridos sobre as dinâmicas internas de divulgação e apropriação do relatório resultante da AEE. O grau de concordância com as referidas questões, a saber: (26) O relatório produzido pela IGEC após a atividade de AEE foi divulgado a todos os elementos da comunidade educativa; (27) O relatório produzido pela IGEC foi divulgado na página do agrupamento; (28) O relatório produzido pela IGEC analisado nos vários órgãos/estruturas do agrupamento; (29) A equipa de autoavaliação analisou o relatório produzido pela IGEC após a atividade de AEE e produziu resumos facilitadores da apropriação do conteúdo do mesmo, que foram divulgados junto da comunidade escolar, encontra-se expresso no gráfico 10.

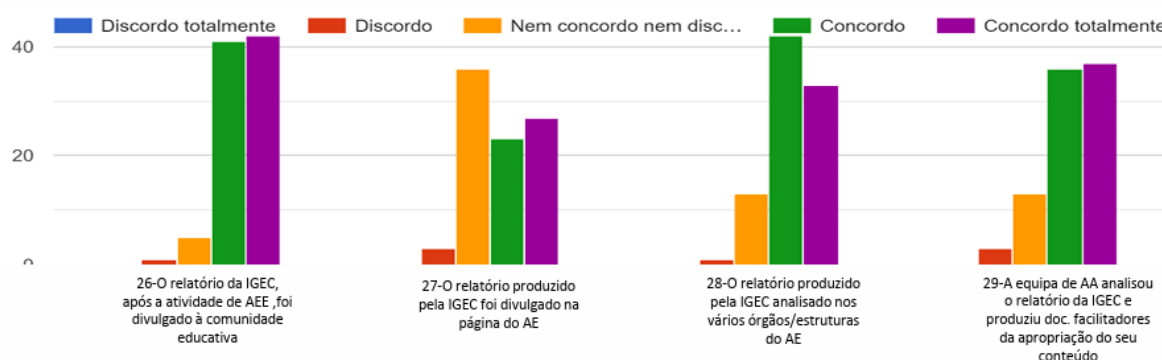


GRÁFICO 10 - Distribuição dos participantes relativamente ao conhecimento do relatório da AEE

4.3.5. Perceção dos professores sobre os efeitos da AEE no processo de autoavaliação do agrupamento

No que se refere à perceção dos docentes sobre os efeitos da AEE no processo de autoavaliação do agrupamento, foram colocadas 9 questões aos inquiridos (questão 30 a 38), pretendendo-se perceber a sua opinião sobre o impacto da AEE no processo interno de autoavaliação. O grau de concordância com as questões encontra-se expressa no gráfico 11, compreendendo as seguintes afirmações: (30) A importância do trabalho da equipa de

autoavaliação do agrupamento foi reforçada após a AEE; (31) A partilha de informação sobre o processo de autoavaliação, nomeadamente através de boletins informativos é, atualmente, uma prática corrente; (32) A equipa de autoavaliação, atualmente, promove práticas regulares de autoavaliação no agrupamento; (33) Atualmente, a equipa de autoavaliação desenvolve e estimula práticas regulares de monitorização; (34) A equipa de autoavaliação na sua ação atual recorre a metodologias variadas para a recolha de informação (inquéritos por questionário, análise documental – atas, relatórios, ...- observação direta/participação em reuniões das estruturas de coordenação; (35) Atualmente a equipa de autoavaliação promove a reflexão sobre as boas práticas da unidade orgânica; (36) A equipa de autoavaliação emite recomendações em função dos resultados/dados recolhidos no processo de autoavaliação; (37) A elaboração do relatório de avaliação interna/autoavaliação do agrupamento, no final de cada ano letivo, é uma prática instituída, após a AEE; (38) O processo de autoavaliação do agrupamento encontra-se hoje, após a AEE, mais estruturado, aceite pela comunidade escolar e reconhecido como uma mais valia para o próprio agrupamento.

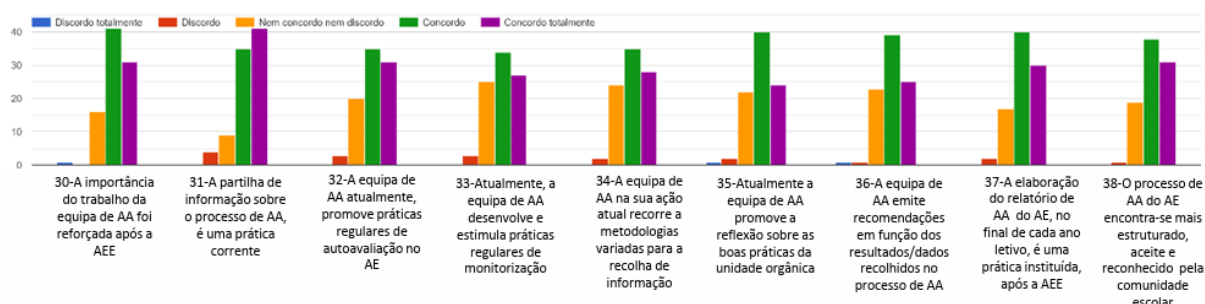


GRÁFICO 11 - Distribuição dos participantes sobre o impacto da AEE nas dinâmicas internas do AE, com destaque para a equipa de autoavaliação

Através dos dados recolhidos e explanados no gráfico 11, podemos facilmente depreender que a maioria das respostas se situam no “Concordo” ou “Concordo totalmente”. Assim, a amostra considera que após a atividade inspetiva de AEE verificaram-se melhorias muito significativas no referente à importância do trabalho da equipa de autoavaliação, desenvolvendo-se o mesmo de forma mais estruturada, e é aceite e reconhecido como uma mais-valia para o próprio agrupamento.

Existe, atualmente, por parte desta estrutura e como prática consistente, a divulgação e partilha de informação sobre o processo de autoavaliação (por exemplo, através de boletins informativos), emitindo recomendações em função dos resultados/dados recolhidos no processo. A equipa de autoavaliação desenvolve e estimula práticas regulares de

monitorização, recorrendo a metodologias variadas para a recolha e promove a reflexão sobre as boas práticas da unidade orgânica. A elaboração do relatório de avaliação interna/autoavaliação do agrupamento, no final de cada ano letivo, é uma prática instituída, após a AEE.

4.3.6. Investigar se ocorreu melhoria organizacional e de práticas profissionais após a AEE ao AE

No que se refere à perceção dos docentes sobre os efeitos da AEE ao agrupamento na melhoria organizacional e de práticas profissionais, foram elaboradas 12 questões (questão 39 a 50). No gráfico 11, podemos analisar o grau de concordância com as questões, a saber: (39) A equipa de autoavaliação elaborou um plano de melhoria, após a atividade de AEE, tendo em conta as recomendações áreas de melhoria sugeridas no relatório da AEE; (40) O plano de melhoria elaborado pela equipa de autoavaliação foi analisado pelas várias estruturas do agrupamento e aprovado em conselho pedagógico; (41) O plano de melhoria aprovado em conselho pedagógico foi apresentado e discutido pelos representantes da comunidade escolar/educativa em conselho geral; (42) O plano de melhoria foi implementado, monitorizado e avaliado, tendo contribuído para implementação de medidas que contribuíram para a melhoria da organização; (43) A AEE contribuiu para gerar dinâmicas de organização pedagógica que promoveram mudanças na prática letiva, nomeadamente ao nível da flexibilidade curricular e da interdisciplinaridade; (44) A AEE contribuiu para que os professores desenvolvam práticas letivas de colaboração ao nível pedagógico; (45) O trabalho colaborativo e a partilha de boas práticas entre docentes, ao nível dos departamentos e das equipas educativas, tornaram-se práticas correntes após a ação de AEE; (46) A articulação curricular entre níveis/ciclos/anos de ensino melhorou significativamente após a AAE (47) As práticas curriculares dos professores (planificação, metodologias, avaliação, ...) melhoram após a AEE; (48) As práticas pedagógicas ao nível da sala de aula melhoram após a observação da prática educativa letiva (OPEL) no âmbito da AEE; (49) A AEE contribuiu para a mudança de paradigma avaliativo no agrupamento (avaliação pedagógica, avaliação para as aprendizagens); (50) A supervisão pedagógica foi incrementada após a AEE.

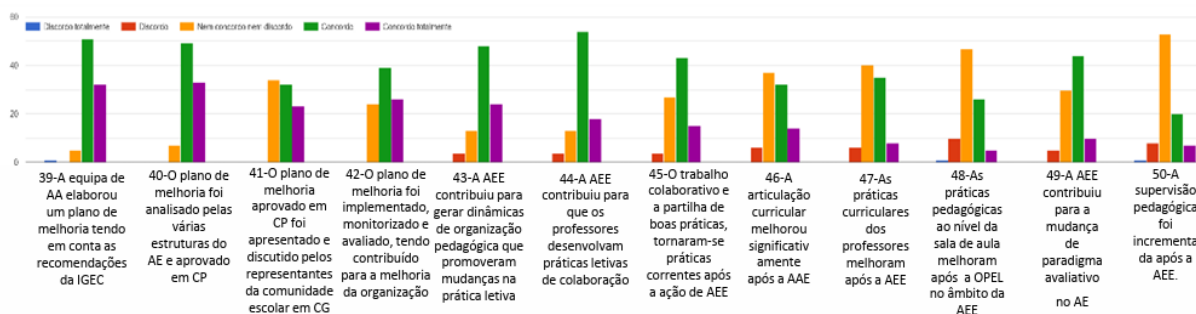


GRÁFICO 12 - Distribuição dos participantes sobre a sua percepção do impacto da AEE na melhoria organizacional e práticas profissionais do AE

Analisando os dados presentes no gráfico 12, podemos constatar que a grande maioria dos participantes se situa no “Concordo” e “Concordo Totalmente” no referente às questões 39, 40, 42, 43, 44, 45 e 49, pelo que consideram que a equipa de autoavaliação elaborou um plano de melhoria, após a atividade de AEE, contemplando o mesmo as recomendações e/ou áreas de melhoria sugeridas no relatório da AEE. Este documento foi analisado pelas várias estruturas do agrupamento e aprovado em conselho pedagógico. O plano de melhoria foi implementado, monitorizado e avaliado, tendo contribuído para implementação de medidas que promoveram a melhoria da organização, bem como geraram dinâmicas de organização pedagógica que promoveram mudanças na prática letiva, nomeadamente ao nível da flexibilidade curricular e da interdisciplinaridade. Consideram também, que a AEE contribuiu para que os professores desenvolvessem práticas letivas colaborativas e de partilha de boas práticas, tanto ao nível dos departamentos como das equipas educativas. Por último, consideram que a AEE contribuiu para a mudança de paradigma avaliativo no agrupamento (avaliação pedagógica, avaliação para as aprendizagens).

No referente às outras questões desta subdimensão investigativa, 46, 47, 48 e 50, relacionadas com a melhoria das práticas de articulação entre ciclos e curriculares dos professores após a AEE, os inquiridos na sua maioria situam-se no “Não concordo nem discordo”. Esta posição também é verificada quando questionados sobre o facto de “A supervisão pedagógica foi incrementada após a AEE.”

4.4. Análise e discussão dos resultados

Nesta parte do trabalho iremos alicerçá-la em três períodos temporais à semelhança do que tem sido feito ao longo de toda a investigação: antes, durante e após a atividade de avaliação externa ao agrupamento de escolas em estudo. Esta opção metodológica está alinhada com

o nosso “fio condutor” ao longo da investigação e permitirá uma análise contextualizada. Relembramos que o estudo pretende dar resposta à questão de partida: “Em que medida a avaliação Externa das Escolas, implementada pela IGEC, promoveu a autoavaliação e a melhoria enquanto organização, no agrupamento de escolas?”. Para termos uma visão sistémica de toda a organização fomos recolher informação junto das lideranças de topo e intermédias, bem como os docentes sobre o “uso” da avaliação externa no AE e a sua articulação e complementaridade com o processo interno de autoavaliação. Uma vez que qualquer unidade orgânica é um todo e deve ser percecionada a ação de todos os atores educativos, nas várias dimensões organizacionais e pedagógicas, fomos, numa segunda fase, compreender se este processo teve impacto na melhoria e/ou mudança de práticas pedagógicas e serviço educativo prestado.

4.4.1. Análise e discussão dos resultados no período anterior à AEE

No período de 2016/2017 a 2019/2020, anterior ao ano letivo em que ocorreu a atividade de avaliação externa e tendo em conta os dados recolhidos através da pesquisa documental verificamos que 2016/2017 marca uma alteração estratégica interna do agrupamento. O PAE elaborado por imposição normativa no âmbito do PNPSE foi considerado um documento de relevo para a mudança da organização educativa e nesse sentido o diretor decidiu que o mesmo deveria estar alinhado com o trabalho da equipa de avaliação interna. Depreende-se que, embora a equipa de avaliação interna se mantenha, a sua atividade é desenvolvida no âmbito do próprio plano de ação do PAE, em articulação com os coordenadores das medidas que o mesmo preconiza. Não encontramos qualquer registo relativo aquela equipa de trabalho, nem referências explícitas à AAE – o PAE assume toda a centralidade neste domínio, inclusivamente, constituindo-se como o plano de melhoria do agrupamento.

Esta realidade é confirmada pelas evidências recolhidas nas atas das várias estruturas do agrupamento, sobretudo do CP e DC. Em confronto com os dados recolhidos através do inquérito por questionário, podemos constatar que de facto, os docentes reconhecem a existência de uma equipa de avaliação interna/autoavaliação, mas a sua composição e ação não eram do conhecimento dos professores inquiridos, o que vem confirmar que as práticas de autoavaliação do agrupamento não eram percecionadas como uma realidade estruturada

e intencional.

Da análise de conteúdo das entrevistas às lideranças de topo e intermédias do AE depreende-se que no período anterior à AEE, a AAE não era uma preocupação da ação estratégica do AE. No entanto, todos consideram pertinente existirem duas dimensões de avaliação de escola (interna/externa), verbalizando que as mesmas se complementam e dão informações úteis às escolas, em linha com o que refere Aleaiz et al. (2003) ao afirmar que é importante que a autoavaliação tenha sentido para a escola, que sirva para a sua melhoria.

4.4.2. Análise e discussão dos resultados no ano letivo da atividade de AEE

No ano letivo de 2019/2020 ocorreu, em fevereiro, a atividade de AEE e, da análise dos dados recolhidos pelos 3 métodos, podemos constatar que este ano marca uma mudança muito perceptível na ação estratégica do Diretor e das lideranças intermédias, quer no que à AAE diz respeito, como também ao modo como o próprio AE se organiza. Podemos inferir que a AEE potenciou esta alteração de estratégia e práticas, uma vez que o relatório produzido pela IGEC foi trabalhado por todos e serviu de base à elaboração do plano de melhoria. Por outro lado, a equipa de avaliação interna passou a denominar-se Equipa de Autoavaliação, tendo sido reestruturada, quer a sua composição, assim como o regimento interno e plano de ação. Foi ainda elaborado o processo de autoavaliação do AE. É perceptível um realinhamento do AE com o reconhecimento de que a AEE e a AAE deveriam estar alinhadas numa perspetiva de complementaridade para a construção de planos de melhoria educacional (Mouraz et al., 2014). Os dados recolhidos, quer nos documentos analisados, quer nos inquéritos por questionário ou por entrevista, indicam que neste ano de 2019/2020 ocorreram mudanças significativas na forma como o AE passou a interpretar e a pôr em prática a AAE e as práticas e dinâmicas pedagógicas.

É notório que neste ano letivo o AE começa a dar visibilidade operativa aos DL 54 e 55/2018, no que à Educação Inclusiva e à AFC diz respeito. A AAE é percecionada pelo Diretor como uma mais valia significativa a esta tarefa de implementação da nova gramática escolar, uma vez que decide atribuir a coordenação da Equipa de Autoavaliação e a AFC à mesma pessoa, com formação especializada em avaliação educacional, uma vez que a avaliação deve ser desencadeada com grande rigor (Guerra, 2003), deve ser útil, realista e sustentada por um

plano de realização, num clima de confiança, que tenha sentido para a escola e sirva para a sua melhoria (Alaiz et al., 2003). Analisando os documentos elaborados pela equipa de autoavaliação, nota-se uma preocupação em delinear um processo de avaliação articulado com o processo de AEE, no referente aos domínios de avaliação inscritos no referencial da AEE e adaptados à especificidade intrínseca do AE. Ou seja, procurou-se construir uma complementaridade entre a avaliação externa e a avaliação interna, em que à autoavaliação é atribuído um papel de relevo (Deise & Pacheco, 2021). A constituição da equipa de autoavaliação foi alterada, tendo por base o envolvimento e participação de toda a comunidade educativa. Assim passou a ser constituída por professores e pais, alunos e pessoal não docente, representativos de todas as escolas do AE. Esta decisão está em linha com o que defendem MacBeath (2005) e Pacheco (2020), traduzindo-se na necessidade de envolver todos os atores educativos na decisão de estratégias que contribuam para a melhoria permanente da organização educativa e serviço educativo prestado. A capacidade de autoavaliação desenvolve a construção deste sentido de responsabilidade coletiva e compartilhada, para juntos melhorarem práticas (Bolívar, 2014).

Esta mudança de estratégia, na linha da revalorização da AAE começa a ser percecionada no modo como o AE preparou a visita da AEE. Recorrendo aos dados recolhidos através da análise das atas dos DC e sobretudo ao conteúdo das entrevistas e aos dados dos questionários, verifica-se que houve a preocupação de envolver toda a comunidade educativa no processo de preparação e acolhimento da visita inspetiva da IGEC. Como refere Mouraz (2014) a prática de autoavaliação beneficiará se for acompanhado por processos de avaliação externa que fortaleçam intrinsecamente as instituições e os seus agentes, nomeadamente pela corresponsabilização.

No final do ano letivo aparece a referência ao relatório da AEE elaborado pela IGEC, nas atas das estruturas de coordenação, e a equipa de autoavaliação procede à análise de conteúdo do mesmo e elabora documentos internos de debate e reflexão em torno deste documento. A par desta estratégia metodológica elabora um boletim informativo onde apresenta as conclusões de todo este trabalho feito a montante. Ambos os documentos, relatório da IGEC e boletim informativo da equipa de autoavaliação, são divulgados por toda a comunidade educativa e servem de base à reflexão e discussão que ocorre nas várias estruturas do AE, com vista à construção do plano de melhoria. As orientações e os modos de interação da equipa de AEE com os atores da escola e da comunidade educativa foram entendidos numa perspetiva

de *feedback* positivo (Deise & Pacheco, 2021), como uma oportunidade de melhoria. A grande mais-valia da AEE está relacionada com o modo como a escola usa a informação contida nos relatórios de avaliação externa (Dias, 2012). Esta complementaridade entre a AEE e a AAE tem na sua génese a promoção de condições para a criação de uma cultura avaliativa capaz de apoiar a construção de planos de melhoria educacional (Mouraz, 2014). O conteúdo do relatório da IGEC foi objeto de análise e de tratamento da informação contida, de forma colaborativa e envolvendo os vários interlocutores internos. Este trabalho teve como finalidade a delineação de ações futuras que permitisse ultrapassar os aspetos menos positivos e potencializar/otimizar os aspetos considerados como “pontos fortes” do AE. O relatório da AEE foi considerado um instrumento útil permitindo aos diferentes atores educativos refletirem de forma colaborativa sobre as práticas organizacionais implementadas, com o intuito de melhoria do serviço prestado (Carvalho & Almeida, 2017).

Podemos, portanto, concluir que, e como defende Pacheco (2021), a informação vinculada no relatório da AEE foi trabalhada e apropriada pelo AE e integrada no plano de melhoria, de modo a robustecer o próprio processo de autoavaliação. A AEE é reconhecida e valorizada pela comunidade e concorreu para promover e incentivar as dinâmicas do agrupamento reforçando a sua capacidade de autoavaliação (CNE, 2008).

4.4.3. Análise e discussão referentes ao período posterior à AEE

O estado de arte do AE no período posterior à AEE é significativamente diferente ao período anterior à mesma. É de salientar que a AAE foi identificada pela IGEC como uma área que necessitava de tempo para ser implementada e efetivar todos os pressupostos presentes nos documentos elaborados pela equipa restrita de autoavaliação. Conclui-se, portanto, que a autoavaliação e as práticas desenvolvidas no âmbito deste domínio são assinaladamente distintas, de uma situação em que praticamente não se encontram referências à autoavaliação, entra-se numa fase em que a autoavaliação assume uma centralidade evidente e bem vinculada. A articulação da AAE com a AEE tornou-se essencial para promover e incentivar as dinâmicas de autoavaliação da escola (CNE, 2008). Os processos desencadeados na sequência da AEE, nomeadamente o relatório da inspeção (reflexão sobre os pontos fortes e áreas de melhoria) permitiram a elaboração de propostas de melhoria a consolidação a inserir

no plano de melhoria. O processo de implementação, acompanhamento e monitorização, é uma realidade bem documentada e promotora de melhoria. O trabalho da equipa de autoavaliação saiu reforçado e é aceite e reconhecido como uma mais-valia para o próprio AE. Podemos constatar que a AAE surge com uma importância acrescida para a melhoria da organização, situação que não era experienciada anteriormente. Assim, a opção do Diretor de reforçar e valorizar esta estrutura parece-nos estar alinhado com a importância dada à autoavaliação pela tutela (surge como um domínio autónomo no terceiro ciclo avaliativo).

A consolidação das práticas de autoavaliação é uma realidade espectável no terceiro ciclo de AEE (Deise & Pacheco, 2021). Nos dois anos subsequentes à AEE é possível constatar que, em paralelo ao desenvolvimento e consolidação do processo de autoavaliação e também como consequência das práticas de autoavaliação implementadas, se verificaram mudanças no AE, percecionadas como fatores de melhoria pela comunidade escolar, em particular pelo pessoal docente. Da triangulação de dados resultantes dos três métodos de recolha de informação, podemos inferir que essas alterações, percecionadas como melhoria, se consubstanciam numa reorganização estratégica do agrupamento que tem como resultados:

- A criação de novas estruturas organizativas
- A melhora da informação/comunicação internas
- A melhoria da articulação interdisciplinar e da flexibilidade curricular
- A promoção de práticas inovadoras centradas nos alunos
- O reforço das dinâmicas de articulação com os parceiros internos e externos
- A melhoria do funcionamento das estruturas de coordenação/equipas de trabalho
- A melhoria do trabalho colaborativo e de práticas pedagógicas
- Maior articulação pedagógica com a BE
- Processo de autoavaliação conjunto e articulado entre as duas estruturas (Equipa restrita da autoavaliação/BE)
- A partilha de boas práticas e a mudança de paradigma avaliativo

Esta constatação resulta do facto de os professores se comprometerem profissionalmente quando estão diretamente envolvidos nos processos e práticos relacionados com a avaliação (Sousa & Pacheco, 2018) e que a avaliação das escolas deve ter, como refere Alaiz (2003), a intencionalidade clara de implementar ações conducentes à melhoria da escola, quer se trate do desenvolvimento profissional dos que nela trabalham, ou ainda, à melhoria das aprendizagens dos alunos.

É importante que os professores colaborem entre si e com todos os atores educativos (Pacheco, 2020) com vista à melhoria da organização dos processos de ensino e de aprendizagem (Alarcão & Canha, 2013). Os benefícios da colaboração (Pacheco et al., 2020) e a importância da autoavaliação para a melhoria educacional em geral e dos processos de trabalho dos professores e formação dos alunos (Mouraz et al., 2014) são amplamente reconhecidos.

O trabalho de equipa e a capacidade de autoavaliação que o agrupamento desenvolveu, contribuiu para a melhoria percebida uma vez que foi construído um sentimento de responsabilidade coletiva e compartilhada (Boliver, 2014) onde os profissionais trabalham juntos para melhorarem a sua prática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação das escolas tem uma dupla intencionalidade: prestar contas, quer à tutela quer à comunidade que servem; bem como sustentabilizar e fundamentar a tomada de decisões futuras pelas lideranças de topo e intermédias.

A avaliação das escolas surge com duas dimensões que se complementam e inter estimulam, a avaliação externa e a autoavaliação. É do cruzamento destes dois olhares que a autoavaliação assume, de acordo com a maioria dos autores, uma centralidade essencial, contribuindo para que a avaliação das escolas atinja os seus objetivos.

No terceiro ciclo de AEE, que se encontra em fase de conclusão, a AAE assumiu estatuto de domínio autónomo no quadro de referência, adquirindo a referida centralidade que se deseja. Os vários autores, como Mouraz et al. (2014), defendem que a complementaridade entre a AEE e os processos de AAE cria condições para fundear alicerces de uma cultura avaliativa. Era desejável que a AEE potenciase a AAE e que feito o balanço e avaliação deste ciclo avaliativo se pudesse constatar que a AAE está mais desenvolvida e enraizada nas práticas regulares da organização escolar.

Este trabalho de investigação pretendeu refletir sobre o impacto da AEE no processo de autoavaliação e na melhoria organizacional e educativa do AE em estudo. Analisando a informação recolhida através dos diferentes métodos de recolha: análise documental, inquérito por entrevista e inquérito por questionário, nos três períodos temporais distintos –

antes, durante e após a AEE, podemos concluir que a AEE teve uma influência inequívoca na elaboração, desenvolvimento e consolidação do processo de AAE do agrupamento em estudo. No que à promoção da melhoria educacional diz respeito, essa influência é também reconhecida pelos professores envolvidos no estudo, sendo que as áreas de melhoria identificadas estão relacionadas com a organização escolar; comunicação/informação; articulação e trabalho colaborativo; práticas pedagógicas; articulação com a BE; partilha de boas práticas e a mudança de paradigma avaliativo.

Por último e como reflexão final consideramos que este estudo realça a importância e impacto da autoavaliação das escolas, no processo de acompanhamento das práticas pedagógicas e promoção do sucesso educativo. Destaca a importância dos processos de autoavaliação para a melhoria das organizações escolares, realçando o facto de, no 3.º ciclo de avaliação, o referencial da IGEC passar de 3 para 4 domínios, surgindo a autoavaliação como um domínio isolado, o que reforça a importância desta dimensão.

Relativamente às limitações ao estudo elencamos alguns aspetos que consideramos pertinentes:

- O número de respondentes ao inquérito por questionário (108 sujeitos num universo de 146 docentes) poderá, em parte, condicionar os resultados e a generalização de conclusões relativamente à investigação;
- O inquérito por questionário foi aplicado ao universo de docentes que lecionava no AE no ano letivo de 2021-2022, constatando-se que existiu um número significativo de respondentes que não tinha a perceção do impacto da AEE no AE uma vez que não vivenciou o processo antes-durante-após o supracitado ciclo avaliativo;
- No inquérito por entrevista/painel, leia-se entrevista 3, era constituído por um elevado número de sujeitos o que não permitiu recolher as perceções de todos relativamente às questões em análise. Alguns limitaram-se a validar o que outros referiram.

Ao se tratar de um estudo de caso, esta dissertação poderá sugerir/propor outros campos de análise investigativa consubstanciados:

- No estudo do impacto da autoavaliação na melhoria das organizações, ou seja, como se pode articular a avaliação externa e interna no domínio da autoavaliação.
- Na discussão de como se pode articular o trabalho docente com as práticas de autoavaliação organizacional.

- Na análise de como uma organização educativa se pode reorganizar com a finalidade de melhorar as práticas de autoavaliação, após a avaliação externa (3.º ciclo).
- Na discussão/debate em torno de pistas que promovam os desafios da autoavaliação: planeamento, consistência e impacto dos processos internos de autoavaliação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alaiz, V., Gois, E. e Gonçalves, C. (2003). *Auto-Avaliação de Escolas – Pensar e praticar*. Edições ASA.

Afonso, N. (2005). *Investigação naturalista em educação: Um guia prático e crítico*. Edições ASA.

Alarcão, I., & Canha, B. (2013). *Supervisão e Colaboração: uma relação para o desenvolvimento*. Porto Editora.

Azevedo, J. (Org.). (2002). *Avaliação das escolas: Consensos e divergências*. Edições ASA.

Azevedo, J.J. R. (2006). *Avaliação de Escolas*. Fundação Manuel Leão.

Azevedo, J. (Org.). (2014). *Autoavaliação das escolas*. Revista Portuguesa de Investigação Educacional, 7-136.

Barreira, C.; Bidarra, M.; Vas-Rebelo, M. (Org.). (2016). *Estudos sobre Avaliação Externa de Escolas*. Porto Editores.

Barroso, J. (2001). *O século da escola: do mito da reforma à reforma de um mito*. In: Têrren, Eduardo, Hameline, Daniel e Barroso, J. O século da escola – entre a utopia e a burocracia. Edições ASA.

Barroso, J. (2005). *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Universidade Aberta.

Bell, J. (2002). *Como realizar um projeto de investigação: Um guia para a pesquisa em Ciências Sociais e da Educação*. Gradiva.

Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto Editora.

Brigas, J. M. (2012). *Modelos de Avaliação Externa das Escolas – O caso português no contexto europeu* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Aberta, Lisboa, Portugal). https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2203/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_JB.pdf

Canário, Rui (2005). *O que é a Escola? Um “olhar” sociológico*. Porto Editora.

Carneiro, A. (2003). *A Inspeção do Ensino em Portugal: nos finais do século XIX e alvares do século XX*. Fundação Calouste Gulbenkian.

Carvalho, M. J. de, & Almeida, S. (2017). *Os modelos de autoavaliação da escola pública portuguesa*. In M. Dias, S. Viseu, M. J. Carvalho, J. H. Lopes, & J. Martins (Orgs.), *Política e Gestão da Educação: Discursos globais e práticas locais*. Livro de Atas do VIII Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação, 25–32. Instituto de Educação da Universidade de Lisboa. <http://www.fpae.pt/wp/wp-content/uploads/2017/11/POLITICAEGESTAODAEDUCACAO.pdf>

Clímaco, M. (2011). *Percursos de avaliação externa de escolas em Portugal. Balanços e propostas*. In Conselho Nacional de Educação, *Avaliação das escolas dos ensinos básico e secundário: Perspectivas para um novo ciclo avaliativo*, 67-108. Portugal: Conselho Nacional de Educação.

Comissão Europeia (CE). (2015). *Shaping career-long perspectives teaching. A guide on policies to improve Initial Teacher Education*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Conselho Nacional de Educação (2005). *Estudo sobre “Avaliação das escolas: Fundamental modelos e operacionalizar processos”*. CNE.

CNE (org.). (2007). *Seminário Avaliação das escolas, modelos e processos*. Lisboa: CNE.

Conselho Nacional de Educação (2008). *Parecer sobre Avaliação Externa de Escolas*. CNE.

Conselho Nacional de Educação (2010). *Recomendação sobre avaliação das escolas* (relatores Jorge Miguel Marques da Silva e Paula Santos). CNE.

Conselho Nacional de Educação (2015). *Avaliação Externa de escolas*. CNE.

Correia, A. P. S. O. (2016). *A avaliação das escolas: efeitos da avaliação externa nas dinâmicas de autoavaliação da escola* (Tese de Doutoramento, Universidade de Évora, Évora, Portugal). <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/18552/1/Tese%20 final AnaCorreia.pdf>

Coutinho, C. (2011). *Metodologia de investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e práticas*. Almedina.

Costa, J., & Castanheira, P. (2015). *A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional*. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE*, 31(1), 13-44.

Costa, N., & Sousa, J. (2015). *A avaliação externa de escolas na perspetiva dos coordenadores de autoavaliação*. *Revista de estudios e investigación en psicología y educación*, Vol. Extr. (10),

10-15. <https://doi.org/10.17979/reipe.2015.0.10.137>

Costa, H. & Oliveira, I. (2018). *O papel dos professores na inovação pedagógica com recurso às tecnologias*. In Grave-Resendes, Lúcia; Bastos, Glória; Oliveira, Isolina, coord. - Lideranças e inovação em contextos educativos [Em linha]. Universidade Aberta, 2018.

Deise, A.P.; Pacheco, J.A. (Org.). (2021). *Currículo e Avaliação Externa entre políticas internacionais e práticas nacionais*. Edições Húmus e Autores.

Dias, P. G. A. M. (2012). *A avaliação externa de escolas: um contributo para a mudança na organização escolar?* (Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Viseu Portugal). <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/11962>

Duarte, J. B. (2008). *Estudos de caso em educação*. Revista Lusófona de Educação, vol. 11, 113-132.

Duarte, T. (2009). *A possibilidade de investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica)*. (n.º 60/2009) CIES-ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/1319>

Fernandes, L. (2002). *Um diário de campo nos territórios psicotrópicos: as facetas da escrita etnográfica*. Em Telmo Caria (2002) (org), *Experiência etnográfica em Ciências Sociais*, 23-40. Edições Afrontamento.

Ferreira, C. (2016). *A avaliação externa de escolas em Portugal: Reflexões sobre potencialidades e constrangimentos*. *Meta: Avaliação*, 8(23), 359-379.

Figari, Gérard (2009). *A avaliação de escola: questões, tendências e modelos*. De Facto.

Figueiredo, C., Leite, C., & Fernandes, P. (2014). *Modelos internacionais de avaliação externa. A avaliação de escolas em Portugal e na Inglaterra – Origem, fundamentos e percursos*. In J. A. Pacheco (Org.), *Avaliação externa de escolas: Quadro teórico/conceitual*, 121-146. Porto Editora.

Figueiredo, C., Leite, C., & Fernandes, P. (2018). *Uma tipologia para a compreensão da avaliação de escolas*. *Revista Brasileira de Educação*, 23, 1–25. <https://www.scielo.br/pdf/rbedu/v23/1809-449X-rbedu-23-e230018.pdf>

Fonseca, D., & Costa, J. A. (2018). *Avaliação das escolas e regulação político-normativa: Uma análise de discursos*. *Movimento – Revista de Educação*, 5(8), 210-243.

Formosinho, J. & Machado J. (2010). *Da avaliação ao contrato-programa de desenvolvimento*

da escola: as preocupações pedagógicas e curriculares dos gestores escolares. Avaliação e currículo: actas do 22.º colóquio internacional da admee-europe evaluation et curriculum: actes du 22eme colloque international de l'admee-europe 471.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O Inquérito – Teoria e Prática* (3.ª ed.). Celta Editora.

Guerra, M.A.S. (2002). *Entre Bastidores – O lado oculto da organização escolar*. Edições ASA.

Guerra, M.A.S. (2003). *Tornar Visível o Quotidiano. Teoria e Prática de Avaliação Qualitativa das Escolas*. Edições ASA.

IGE (2009). *Avaliação externa das escolas. Referentes e Instrumentos de avaliação*. Lisboa: IGE.

Inspeção-Geral da Educação. (2011). *Avaliação Externa das Escolas: Avaliar para a Melhoria e a Confiança - 2006-2011*. Inspeção-Geral de Educação.

Inspeção-Geral da Educação e Ciência. (2018). *Avaliação Externa das Escolas 2014-2015 a 2016-2017 – Relatório*. https://www.igec.mec.pt/upload/Relatorios/AEE_2014-2017_RELATORIO.pdf

Inspeção-Geral da Educação e Ciência. (2019). *Quadro de referência do 3.º ciclo do PAEE*.

https://www.igec.mec.pt/upload/AEE3_2018/AEE_3_Quadro_Ref.pdf

Inspeção-Geral da Educação. (2011). *Avaliação Externa das Escolas: Avaliar para a melhoria e a confiança – 2006-2011*.

https://www.igec.mec.pt/upload/Relatorios/AEE_2006_2011_RELATORIO.pdf

Lopes, M. (2015) *Cultura Organizacional de Boas Escolas: O sentido e as práticas das Lideranças*. Revista iberoamericana de educación. n.º 67 (2015), 71-88

Jesus, P. & Azevedo, J. (2020). *Inovação educacional. O que é? Porquê? Onde? Como?* Revista Portuguesa de Investigação Educacional. n.º. 20 (2020), 21-55.

Leite, C., Fernandes, P., Mouraz, A., Sampaio, M. (2014). *Avaliação Externa de Escolas: impacto e efeitos no desenvolvimento do trabalho docente*. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/71140>

Lima, L. (Org.). (2020). *Diretores Escolares em Ação*. Fundação Manuel Leão.

Madureira, C. (2004). *Avaliar as Escolas para modernizar os sistemas no contexto da reforma educativa*. Instituto Nacional de Administração. Cadernos INA.

- Nogueira, A., Gonçalves, M., & Adelino Costa, J. (2019). *A Intervenção da Inspeção na Avaliação Externa das Escolas: um estudo com base das perceções de diretores de escolas*. Revista Portuguesa De Educação, 32(2), 171–187. <https://doi.org/10.21814/rpe.14812>
- Oliveira, D., Costa, N., Costa, L. (2020, julho). *Autoavaliação de escolas: um estudo de caso centrado numa parceria entre uma Universidade e um Agrupamento de Escolas*. Indagatio Didactica, vol. 12 (3), 33-52. <https://proa.ua.pt/index.php/id/article/view/20022>
- Oliveira, I. (2018). Liderança(s) e inovação tecnológica. In Grave-Resendes, Lúcia; Bastos, Glória; Oliveira, Isolina, coord. - Lideranças e inovação em contextos educativos [Em linha]. Universidade Aberta, 2018. 235 p.
- Pacheco, J. A. (2010) *Avaliação Externa das Escolas: Teorias e Modelos*. Universidade do Minho.
<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/11718/4/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20externa%20escolas.Teorias%20e%20modelos%20%28portugu%C3%AAs%29.pdf>
- Pacheco, J. A. (2015). *Relatório do projeto AEENS – Impacto e efeitos da avaliação externa*. In Conselho Nacional de Educação, *Avaliação Externa das escolas*, 33-50. Conselho Nacional de Educação.
- Pacheco, J.A. (2016). *Avaliação externa de escolas: quadro teórico/conceptual*. Porto Editores.
- Pacheco, J.A.; Morgado, J.; Sousa, J. (Org.). (2020). *Avaliação Institucional e Inspeção: perspectivas teórico-conceptuais*. Porto Editora.
- Palma, B. (1999). *Por uma cultura de Auto-Avaliação das escolas*. Instituto da Inovação Educacional. NOESIS n.º 50 (Abril/Junho).
- Programa de Avaliação Externa de Escolas: Referencial genérico. Fundação Manuel Leão. (2018)
- Pardal, L., & Correia, E. (1995). *Método e técnica de investigação social*. Areal Editores.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS*. Edições Sílabo.
- Quivy, R.; Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais: Trajectos*. Gradiva, 290. 5
- Rocha, A.P. (1999). *Avaliação das Escolas*. Edições ASA.

Sanches, M. (2007). *Avaliação externa e auto-avaliação da escola: pontos de intersecção*. Correio da Educação, n.º 285.

Seabra, F. (2017) - *Equidade e inclusão: sentidos e aproximações*. CIEE 2016. Seminário Currículo, inclusão e educação escolar, 1, Braga, 2016. "Seminário..." [Em linha]. Organizado por J. A. Pacheco [et al.]. Braga: Centro de Investigação em Educação, Instituto de Educação da Universidade do Minho, 763-781.

Seabra, F., Henriques, S., Abelha, M. (2020). *Relatórios AEE 3.º Ciclo: Pontos Fortes e Áreas de Melhoria* [PowerPoint slides]. Universidade Aberta. <https://projetomae.com/wp-content/uploads/2020/05/Seabra-Henriques-Abelha-e-Mouraz-Coimbra-2020.pdf>

Silvestre, M. (2013). *A avaliação das escolas. Avaliação nas escolas* (Tese de doutoramento não publicada). Universidade de Évora, Portugal.

Sousa, J. (2019). *Conceptualizar o currículo da educação pré-escolar no contexto da Avaliação Externa das Escolas em Portugal* (Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga, Portugal). <https://bit.ly/31fKBDb>

Sousa, J., & Pacheco, J. A. (2018). *A ambivalência dos efeitos da Avaliação Externa das Escolas nas práticas escolares*. Revista Educação Especial, 31(63), 833-848. <https://doi.org/10.5902/1984686X33039>

Sousa, J., & Pacheco, J. A. (2019). *Avaliação Externa das Escolas: Lógicas políticas de avaliação institucional*. Estudos em Avaliação Educacional, 30(74), 536-556. <https://doi.org/10.18222/eae.v30i74.5860>

Sousa, J., Costa, N., Marques, M., & Pacheco, J. A. (2016). *Avaliação externa de escolas: Um meta-estudo*. Educação, Sociedade & Culturas, (47), 53–72. <https://www.up.pt/revistas/index.php/esc/article/view/187>

Strake, R. (2006). *Evaluación comprensiva y evaluación basada em estándares*. Editorial Graó.

Torres, Leonor Lima, & Palhares, José A. (2009). *Estilos de liderança e escola democrática*. Revista Lusófona de Educação, 14, 77-79.

Ventura, J. A. R. (2006). *Avaliação e Inspeção das escolas: estudo de impacte do Programa de Avaliação Integrada*. (Tese de Doutoramento Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal).

Referências Documentais

Lei n.º 46/86, de 14 de outubro [aprova a Lei de Bases do Sistema Educativo].

Lei n.º 31/2002. Diário da República - I Série - A N.º 294 de 20 de dezembro [aprova o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior]

Decreto-Lei 115-A/98 de 4 de maio [aprova o Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básicos e secundários]

Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril [aprova o Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básicos e secundários].

Decreto-Lei n.º 137/2012, [alteração ao Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril -Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básicos e secundários].

Despacho conjunto n.º 370/2006 de 3 de maio [cria Grupo de Trabalho para a Avaliação das Escolas].

Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho [Educação inclusiva].

Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho [Autonomia e flexibilidade curricular].

ANEXOS

Anexo I

Pedido de autorização ao diretor do AE

Exmo. Sr. Diretor

Agrupamento de escolas de ...

Assunto: Pedido de autorização para a realização de projeto de investigação.

Eu, Luís Filipe Rodrigues da Costa encontro-me a desenvolver um projeto de investigação destinado à elaboração de uma dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Educacional, pela Universidade Aberta, sob a orientação da Professora Doutora Susana Henriques e da Professora Doutora Marta Abelha, tendo como temática de investigação - “Perceções sobre o impacto da avaliação externa de escola na melhoria do processo de autoavaliação (estudo de caso)”.

Assim, venho deste modo solicitar a V.^a Exa. autorização para o desenvolvimento do projeto no Agrupamento de Escolas que dirige e que envolverá as seguintes técnicas de recolha de informação: análise documental, inquérito por entrevista e inquérito por questionário.

Nesse sentido solicito permissão para:

1. Consultar documentos da unidade orgânica (atas e relatórios das estruturas de coordenação);
2. Realizar entrevistas às lideranças intermédias;
3. Passar um inquérito por questionário a toda a comunidade docente.

Apresentamos um conjunto de princípios em que assentará esta colaboração:

Princípios de cooperação nesta investigação

O investigador compromete-se a:	O Agrupamento compromete-se a:
1. Cumprir todos os princípios éticos inerentes à investigação a desenvolver, nomeadamente: 1.1 Facultar todas as informações sobre e durante o desenvolvimento da investigação; 1.2 Assegurar o anonimato dos participantes; 1.3 Assegurar a participação, através do consentimento direto e expresso dos participantes; 1.4 Assegurar a confidencialidade de todos os dados recolhidos;	1. Permitir o acesso aos documentos internos alusivos ao tema da dissertação; 2. Promover a participação dos docentes nas respostas ao inquérito por questionário e entrevistas.

1.5 Assegurar o direito à não participação na investigação de qualquer dos envolvidos, quando estes assim o entendam. 2. Facultar ao Agrupamento os resultados da investigação.	
---	--

Agradecendo desde já a atenção dispensada por V.^a Exa, apresento os meus melhores cumprimentos,

(Luís Filipe Rodrigues da Costa)

28/11/2022

Anexo II

Consentimento livre e informado

CONSENTIMENTO LIVRE E INFORMADO

Estudo: “Percepções sobre o impacto da avaliação externa de escola na melhoria do processo de autoavaliação (estudo de caso)”.

Encontramo-nos a desenvolver um projeto de investigação destinado à elaboração de uma dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Educacional, pela Universidade Aberta, sob a orientação da Professora Doutora Susana Henriques e da Professora Doutora Marta Abelha.

Esta investigação pretende estudar as percepções dos professores sobre o impacto da avaliação externa de escola na melhoria do processo de autoavaliação bem como o seu impacto na organização educativa.

Pretendemos entrevistar as lideranças de topo e intermédias do agrupamento, pelo que a sua colaboração é fundamental e irá contribuir para um melhor conhecimento da temática em estudo. Asseguramos toda a confidencialidade e o anonimato. A sua participação é voluntária, sendo a duração média prevista de cerca de 45 minutos. Pretendemos proceder à gravação áudio da entrevista e a utilização do seu conteúdo na realização do presente estudo.

Salientamos que não existem respostas certas ou erradas, existem sim, opiniões e “vivências” que serão com toda a certeza testemunhos únicos e facilitadores deste estudo.

Declaração de Consentimento

Confirmo que li o Consentimento Livre e Informado relativo ao estudo e que concordo em participar. Compreendi a explicação que me foi fornecida. Tomei conhecimento de que a informação ou explicação que me foi prestada e que todos os dados recolhidos serão tratados de forma anónima e confidencial.

O entrevistado _____

Anexo III

Extratos das atas do conselho pedagógico

Objetivos	Documentos observáveis	Indicadores
• Analisar práticas de autoavaliação do agrupamento que existiam antes da AEE.	• Atas/relatórios: - conselho pedagógico; - conselho geral; - departamentos curriculares; - equipa de autoavaliação; - coordenação das Bibliotecas Escolares (No período anterior à ação de avaliação externa - anos letivos de 2016/2017 a 2019/2020).	• Quais as estruturas responsáveis pela autoavaliação do agrupamento? • Quais as práticas de autoavaliação implementadas pelo agrupamento? • Eram elaborados planos de melhoria? • Se sim, os planos de melhoria eram implementados, monitorizados e avaliados? • Como se dava a conhecer internamente esse trabalho? • O processo de autoavaliação tinha impacto na organização educativa? Em que áreas?

Atas do conselho pedagógico		Ano Letivo: 2016/2017
Data	Transcrição de conteúdo	
R2 12/10/2016	No ponto 5 – Outros Assuntos e liberações - Dando cumprimento ao último ponto da ordem de trabalhos, o presidente referiu a importância do Plano de Ação Estratégica (PAE), bem como alguns constrangimentos na sua implementação. No sentido da promoção do sucesso educativo, informou da parceria existente com a Câmara Municipal ..., dando também a conhecer que vai ser feita uma candidatura por parte desta instituição ao projeto “<i>Portugal 2020</i>” para adquirir alguns técnicos necessários, nomeadamente Psicólogos e Terapeutas da Fala. A equipa que monitorizará a implementação do PAE vai reunir em breve, com o objetivo de fazer um balanço da implementação das medidas previstas e identificar dificuldades na sua execução, bem como definir estratégias. O presidente deste conselho informou também que a equipa da Avaliação Interna sugere que o Plano de Melhoria para o presente ano letivo seja o próprio Plano de Ação Estratégica. A professora ... considerou que o referido plano não inclui todas as áreas de melhoria.	
R4 07/12/2016	No ponto 5 - Outros assuntos e deliberações - No seguimento da reunião do Plano de Ação Estratégica entre os coordenadores das medidas e os coordenadores de departamento, o coordenador da medida 4, ..., referiu que está a ser elaborada uma súmula da reflexão dos departamentos sobre a implementação das medidas, bem como dos constrangimentos sentidos, que será apresentada no próximo conselho pedagógico. Salientou que, face a algumas dificuldades já diagnosticadas, o Diretor deve avaliar se existe margem para alterar aspetos que não foram atribuídos e que poderão comprometer a implementação de algumas atividades previstas. A este propósito questionou sobre a utilização dos recursos docentes, nomeadamente: - poderia o docente de Português/Inglês que foi recrutado ser mobilizado na coadjuvação de Inglês na Escola ...?	

	- qual o ponto de situação relativamente aos técnicos que deverão ser disponibilizados pela CIM e quando se prevê a sua entrada em funções? - qual a avaliação das salas de estudo de Inglês e de Físico-química e qual a possibilidade destes apoios serem convertidos em horas de coadjuvação para as turmas do 7.º ano, que já evidenciam grandes problemas de sucesso? Para finalizar, exortou o Diretor a envolver-se no acompanhamento da implementação das medidas, fazendo sentir a sua proximidade, conhecimento e solidariedade perante os problemas que estão a surgir. A coordenadora da medida 3, ..., mencionou que, no que diz respeito às atividades da responsabilidade dos conselhos de turma, as mesmas estão de um modo geral a ser implementadas. No entanto, verificam-se alguns constrangimentos, nomeadamente com a falta de atribuição de horas para AEDT, e as salas de estudo multidisciplinares, o que inviabiliza algumas atividades previstas. A coordenadora da medida 5, ..., referiu que neste momento, todas as atividades estão a ser implementadas, com exceção da última que prevê a dinamização de sessões com os encarregados de educação. Salientou que, no sentido da promoção do sucesso das turmas do quinto e do sétimo ano, nomeadamente ao nível dos comportamentos, os Diretores de Turma podem solicitar a colaboração da equipa multidisciplinar, para em conjunto delinear estratégias de atuação. Alertou ainda para a necessidade de a equipa multidisciplinar ter conhecimento atempado da chegada de novos alunos ao agrupamento, para proceder à sua integração e inclusão, de acordo com os procedimentos definidos.
R5 18/01/2017	No ponto 5 - Outros assuntos e deliberações - No último ponto da ordem de trabalhos foi iniciado com a apresentação das súmulas das medidas 3 e 4, que incluíam a reflexão efetuada nos diversos departamentos, acerca da implementação das medidas do Plano de Ação Estratégica do Agrupamento, bem como os constrangimentos sentidos e que serão disponibilizadas, via e-mail aos restantes docentes. Em relação à medida 4, a coordenadora do 1º ciclo referiu que, no final do documento da síntese, a afirmação referida ao 1º ciclo está fora de contexto, não tem relação com a aplicação da medida 4 nem com os professores que estão a desenvolver o PAE. Referiu ainda que, este ano letivo, não há coadjuvações neste nível de ensino. No que concerne à medida 5 foi realizado um ponto da situação e dos pontos a melhorar, sendo que somente as ações referentes à formação dos vários intervenientes, não está ainda iniciada, apesar de já terem sido ponderadas as possibilidades disponíveis, em termos de formadores. Contudo, será necessário reforçar a área de intervenção da Equipa Multidisciplinar.
R13 19/07/2017	Ponto 2 - Balanço do ano letivo 2016/2017 - Seguidamente, foi apresentada a súmula da reflexão feita pelos responsáveis sobre a implementação das medidas do Plano de Ação Estratégico, bem como os constrangimentos sentidos. Relativamente à medida 4, foi feita a análise do PAE pelo coordenador do departamento de Ciências Experimentais. Da análise realizada reconheceram-se esforços e melhorias nos seguintes aspetos: Contribuições dos professores para o plano de trabalho de cada turma; Contribuições dos professores para o projeto de turma; Comunicação do conselho de turma, quer pelos documentos normalizados quer pela utilização de documentos digitalmente partilhados;

	Trabalho colaborativo ao nível do conselho de turma; Diversificação de atividades; Acompanhamento individual e diferenciação pedagógica; Diversificação dos instrumentos de avaliação; Melhoria da coordenação por nível disciplinar. Ao nível das Ciências Naturais foi consensual que a principal estratégia facilitadora foi a concretização das aulas de coadjuvação; terá contribuído decisivamente para as melhorias enunciadas. A propósito da coadjuvação propôs-se que as mesmas deveriam continuar a ser disponibilizadas no próximo ano, que funcionassem fundamentalmente em salas grandes, equipadas, quando a turma não desdobrar e nas aulas práticas do ensino secundário se a dimensão da turma não permitir o desdobramento. O departamento considerou que não faz diferença o professor coadjuvante não estar a lecionar o correspondente nível. Consideraram-se como principais constrangimentos: A não implementação da parte do plano que estava dependente de recursos exógenos; O desenvolvimento do projeto interdisciplinar de turma; A divulgação dos trabalhos dos alunos à comunidade; A implementação de atividades diversas que promovam a autorregulação; Não concretização de aulas assistidas para além da coadjuvação. Neste contexto o departamento considerou que seria útil a promoção de uma oficina de formação que capacitasse os professores na construção e diversificação de atividades de autorregulação. No que diz respeito à não concretização de aulas assistidas, o departamento foi unânime em considerar que, em função do elevado número de solicitações decorrentes das medidas 3 e 4, essa medida deveria ser abandonada e que se apostasse fundamentalmente nas coadjuvações, podendo estas melhorar, através da incorporação de alguns elementos de prática reflexiva. O departamento demonstrou preocupação relativamente aos alunos que transitaram para o oitavo ano com dificuldades e que se não for possível manter as medidas, principalmente as aulas de coadjuvação, poderão ver comprometidos os resultados agora obtidos. No que concerne à aplicação das medidas 2 e 3 a coordenadora dos Diretores de Turma do ensino básico referiu que no quinto e sétimo ano verificou-se uma taxa de sucesso de 97,7% e 91,6%, respetivamente e uma percentagem de 2,3% e 8,4% de insucesso, respetivamente. Verificou-se assim o cumprimento da meta prevista no Plano de Ação Estratégica do agrupamento. Relativamente às medidas 2 e 3: “Aplicação de medidas promotoras do sucesso nas turmas do 5º e 7º ano”, registou-se, que a maior parte das atividades foram consideradas positivas, tendo o seu efeito sido mensurável em termos de aproveitamento, atendendo também ao facto dos alunos terem cooperado e avaliado positivamente algumas das medidas (como é o caso das aulas de coadjuvação e dos projetos interdisciplinares). Salientou-se também, que algumas das atividades introduzidas, como a realização do diagnóstico inicial e recolha de dados em formato digital, a utilização da plataforma digital e a partilha de materiais pedagógicos em formato digital, bem como os planos de turma, foram benéficas e a sua continuidade contribuirá para a sua melhoria, nomeadamente uma maior agilidade de comunicação entre os elementos do conselho de turma e o diretor de
--	---

	turma/alunos/encarregados de educação. Ressalva-se no entanto que algumas das atividades propostas não foram viabilizadas, nomeadamente coadjuvações a Inglês e Físico-química, as salas de estudo multidisciplinares, a introdução de mais dois tempos de AEDT para acompanhamento aos alunos com dificuldades, assim como a falta de recursos humanos especializados, o que comprometeu algumas medidas previstas. Em relação às atividades previstas no Plano de Ação Estratégica, os diretores de turma consideraram que, para o sexto e oitavo ano, deverá ser dada continuidade, dado que o sucesso de determinadas medidas só poderá ter realmente resultados positivos, após a sua continuidade e observação nos vários anos letivos do ciclo. Relativamente à aplicação da medida 1 do Plano de Ação Estratégico, a coordenadora do 1º Ciclo referiu que foi desenvolvida com os alunos do 1º e 2º anos, com enfoque na melhoria dos níveis de proficiência ao nível da leitura e da escrita no português, surtiu algum efeito, na medida em que, gradualmente, as aprendizagens melhoraram. Apesar do registo de melhoria, não se conseguiu, ainda, atingir a meta de sucesso nele definida. Verificou-se um desvio negativo de 2% no 1ºano e de 5% no 2º, provavelmente resultante dos seguintes constrangimentos: falta de professores de apoio nalgumas turmas e, noutras, os apoios prestados não terem sido tão rentáveis quanto o desejável, pela menor disponibilidade de tempo em contexto de sala; também o facto de haver professores de apoio que não dominam as metodologias específicas do 1.º ciclo constitui um constrangimento, ou ainda, considerando que os alunos não são retidos no primeiro ano, parece haver a tendência para que se acumulem dificuldades, resultando em insucesso no final do segundo ano. No que diz respeito aos recursos salienta-se a necessidade de professores do 1ºciclo para apoio educativo em todas as turmas, incluindo o desenvolvimento adequado do PAE, aplicado no 1º e 2º anos. Relativamente à avaliação da medida 5, a coordenadora do Departamento de Educação Especial, referiu, que no próximo ano poderá melhorar-se esta medida, relativamente ao GAPE, sugere-se que os professores destacados para este Gabinete, tenham formação prévia com técnicos especializados. A finalizar o presidente realçou que o maior problema é a falta de recursos, no entanto, salientou que para o próximo ano as turmas estão identificadas, dando-se, assim, prioridade àquelas que apresentam maiores dificuldades na aplicação das medidas que forem possíveis. (...) Passou-se de seguida, ao balanço do ano letivo, feito por cada coordenador de departamento: A coordenadora do departamento de Português salientou que o sucesso foi, no geral, considerado satisfatório, tendo merecido destaque a análise dos resultados do segundo e terceiro ciclos do ensino básico. No segundo ciclo verificou-se uma melhoria em relação aos outros períodos, sendo de salientar que as estratégias do Plano de Acompanhamento Educativo (PAE) aplicadas nas turmas do quinto ano deram resultado, nomeadamente a hora de apoio ao estudo entregue ao professor de Português e o constante acompanhamento dos encarregados de educação dos alunos destas turmas. No sétimo ano, em todas as escolas do agrupamento registou-se também uma melhoria da qualidade do sucesso face aos períodos anteriores, embora o número de resultados negativos seja ainda preocupante. A turma D continua a ser bastante problemática,
--	---

	pelo que será necessário analisar criteriosamente os seus pontos fortes e fracos, para poder desenvolver estratégias adequadas que contribuam para o sucesso dos alunos no próximo ano letivo, quer ao nível das aprendizagens, quer das atitudes. Os docentes consideraram que, das estratégias implementadas do PAE, a coadjuvação resultou plenamente no apoio prestado aos alunos durante as aulas, tendo sido fundamental também na resolução de problemas de comportamento. No entanto, o facto de ter sido atribuída a coadjuvação, em algumas turmas, a professores que lecionam o segundo ciclo, dificultou, por vezes, a dinâmica na sala de aula, pela especificidade de alguns conteúdos e até de algumas estratégias. No oitavo e nono ano, os resultados foram os esperados, tendo em conta o desempenho escolar dos alunos ao longo do ano letivo. Analisado o impacto da implementação das medidas previstas no Plano de Acompanhamento Educativo (PAE), foi unânime a opinião de que o contributo da coadjuvação em sala de aula foi o mais positivo, por ser mais eficaz no acompanhamento dos alunos durante o desenvolvimento de algumas atividades. No entanto, todas as outras medidas foram igualmente consideradas importantes para a melhoria do desempenho dos alunos e para o seu sucesso escolar. Assim, os professores de Português propõem a manutenção do referido plano no sexto e oitavo ano, de forma a dar continuidade ao trabalho já desenvolvido, nomeadamente no que respeita à coadjuvação em sala de aula. Reforçam também a necessidade de criar as condições necessárias para que os alunos com Necessidades Educativas Especiais possam frequentar aulas de apoio individualizado, de acordo com a especificidade da problemática de que são portadores. Para o segundo ciclo, os professores propõem ainda que um dos tempos do apoio ao estudo previsto no horário dos alunos seja atribuído à disciplina de Português, de forma a facilitar a consolidação das aprendizagens, nomeadamente no que respeita ao domínio da Educação Literária. Os docentes do ensino secundário, com base nas dificuldades sentidas com a implementação do novo programa da disciplina, referem a necessidade de ser atribuído um tempo suplementar de quarenta e cinco minutos, tanto no décimo como no décimo primeiro ano, de forma a poderem dar cumprimento às respetivas planificações, facilitando assim o desenvolvimento da competência da escrita em situação de aula, o que dificilmente será conseguido com o número de horas semanais atualmente previstas.
Atas do conselho pedagógico	
Ano Letivo: 2017/2018	
Data	Transcrição de conteúdo
R4 06/12/2017	No ponto quatro – Outros assuntos e deliberação, em referência ao Plano de Ação Estratégica, o presidente disse que deve ser feito o resumo do acompanhamento da implementação das medidas, nomeadamente o que foi implementado e os constrangimentos. A este propósito, a professora ... perguntou se já tinham sido nomeados os coordenadores das medidas do PAE. Alguns conselheiros sugeriram a continuidade dos anteriores coordenadores. Estão a ser desenvolvidos os procedimentos para implementar as medidas previstas no PAE do nosso agrupamento e que integraram o projeto “Artes vivas” da CIM / CM, uma vez que já está em execução o projeto e o financiamento, no âmbito do Quadro 2020.

	Ainda, no âmbito do PAE, está agendado para nove de janeiro, em ..., o II ciclo de Seminários Regionais do PNPSE (“Desafios Curriculares e Organizacionais das Lideranças Escolares”); neste evento, terão que estar quatro representantes do PAE do nosso agrupamento que terão de, em três minutos, apresentar as medidas que estão a ser implementadas. Foi dito que as atividades que estão a produzir melhores resultados são as coadjuvações em sala de aula e as AEDT; quanto aos constrangimentos, foram referidos o não funcionamento do GAPE e a impossibilidade (por incompatibilidade de horário) de coadjuvação nas aulas de Inglês de duas turmas da (...).
R5 17/01/2018	No ponto quatro – Outros assuntos e deliberação - (...), o Diretor informou que em relação ao PAE vai reunir no dia trinta e um de janeiro com os coordenadores das medidas de ação estratégica, que são os mesmos do ano letivo anterior, excepto os das medidas quatro e cinco. Esclareceu ainda que o PAE deve ter o envolvimento de toda a comunidade educativa, que se articula com outros projetos do Agrupamento, com a Comunidade Intermunicipal (CIM) ...e com a CM... e que se encontra na fase de contratação dos técnicos que foram considerados necessários para a sua implementação e que serão colocados ao serviço do Agrupamento. A este propósito, a coordenadora dos diretores de turma do ensino básico referiu que será importante que todos os docentes tenham conhecimento dos projetos mencionados, para que, em departamento, se possam pronunciar sobre as atividades e recursos que os mesmos disponibilizam. O diretor comprometeu-se a enviar os projetos.
R6 07/02/2018	Ponto 2. PAE/PNPSE - Passou-se em seguida ao segundo ponto da ordem de trabalhos, tendo o presidente referido que se realizou, no dia trinta e um de janeiro, uma reunião da equipa de coordenação. Serão divulgados brevemente os relatórios dos coordenadores. Da avaliação feita, foi unânime a opinião de que a medida quatro é a que carece de maior ajustamento, havendo dificuldades em implementar, de forma generalizada, procedimentos de trabalho colaborativo. É sugerida a criação de uma plataforma ou grupo de email por ano ou por disciplina, para partilha de materiais e de reflexões, bem como a construção de portefólios de materiais. As aulas coadjuvadas poderiam ser utilizadas para motivar as reflexões e observações entre pares. Quanto à articulação do Plano de Ação Estratégica (PAE) do agrupamento com o Município e a CIM, os departamentos deverão analisar os três projetos definidos (...) a fim de serem propostas formas de articulação destes projetos com as várias medidas do PAE, incluindo a definição de recursos necessários, podendo os recursos previstos nos projetos ser substituídos por outros que se considerem mais adequados. Deverá ainda proceder-se ao levantamento de novas situações que possam valorizar o PAE e potenciar o sucesso escolar dos alunos, e que possam ser enquadradas nos referidos projetos.
R07 14/03/2018	No ponto 5 - Outros assuntos e deliberações - PAE – pede-se o envio à direção do documento de recolha de sugestões de articulação com os projetos do Município/CIM com a indicação das propostas de aquisição de material.
R08 18/04/2018	Ponto 5. Outros assuntos e deliberações - Já foram colocados alguns técnicos pedidos no PAE. Os técnicos de terapia da fala e terapia ocupacional já estão a ser coordenados pela coordenadora da Educação Especial. Está em fase de integração a técnica de laboratório. Em reunião camarária foi dito que os materiais sugeridos pelos diversos departamentos podem ser adquiridos com tempo, após se saber o seu custo.
R09 25/05/2018	Relativamente ao ponto três da ordem de trabalhos, Plano Nacional de Promoção do Sucesso Escolar, o diretor fez referência ao documento entregue à Câmara Municipal... referente à operacionalização do PAE/CIM/CM. Já foram contratados os seguintes

	técnicos: Terapeuta da Fala, Terapeuta Ocupacional e Técnico de Ciências Experimentais. Estes técnicos iniciaram funções no início do terceiro período e estão a desenvolver atividades em articulação com os respetivos coordenadores. Serão ainda contratados técnicos na área da Matemática, Inglês e TIC a iniciar funções no próximo ano letivo. As verbas disponibilizadas podem ser utilizadas até dois mil e dezanove, pelo que alguns materiais a adquirir serão propostos no início do próximo ano letivo, em função da execução do projeto e do plano de ação definido. A aquisição de equipamento informático só é possível se enquadrado num projeto específico, que no caso do nosso agrupamento é o projeto “aLer+” da BE. O Plano de Ação Estratégica (PAE) do agrupamento está definido para dois anos, sendo este o último ano de implementação, o projeto da CM/CIM está no início da sua implementação. A coordenadora do Departamento de Línguas Estrangeiras, referindo-se ao documento enviado à CM e referente à proposta de aplicação de verbas, questionou o elevado número de <i>tablet’s</i> existente na proposta, propondo que seria mais ajustado a aquisição de computadores, nomeadamente para se poder apetrechar um laboratório de Línguas. Após algum debate sobre o assunto, o diretor fez referência ao facto de as verbas dedicadas à aquisição dos referidos <i>tablet’s</i> estar alocada ao projeto <i>aLer+ 2017</i> das Bibliotecas Escolares (BE’s) não sendo fácil a sua reformulação. No entanto referiu, ainda que se iria fazer uma nova análise à situação a fim de constatar a possibilidade de alteração. A coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas pediu um esclarecimento sobre a atribuição dos computadores e dos <i>tablet’s</i>, procurando saber se os mesmos seriam atribuídos a professores ou a alunos. O diretor, mais uma vez referiu que os <i>tablet’s e computadores estão alocados ao projeto aLer+ 2017</i> das Bibliotecas Escolares, destinando-se a equipar espaços nas escolas, sob a gestão/coordenação dos professores bibliotecários / Equipas das BE’s, para implementar o projeto <i>aLer+ 2017</i> e o PAE (...) Por último, no que concerne ao terceiro ponto da ordem de trabalhos, o diretor informou que proceder-se-ia à avaliação final do PAE pela equipa de coordenação em data a determinar.
R10 03/06/2018	Relativamente ao ponto três da ordem de trabalhos, o diretor lembrou que está a chegar ao fim o período de apreciação, seleção e adoção de manuais escolares. O diretor apresentou também uma proposta de relatório de avaliação do dia do 9.º ano, que será analisada e posteriormente enviada à equipa do P.A.A. Irá ser feita também uma reunião para a avaliação do Plano de Ação Estratégica, o qual como é sabido termina no final deste ano letivo. Já está disponível a verba necessária para a execução do orçamento participativo da nossa escola, a qual deve ser gasta até ao final do ano civil.
R11 20/07/2018	No ponto 3 - Balanço do ano letivo 2017/2018 - Quanto ao relatório do PAE, por não ter ainda sido possível tratar toda a informação necessária, o presidente do conselho pedagógico propôs a sua apresentação e respetiva aprovação para a primeira reunião do próximo ano letivo.
Atas do conselho pedagógico	
Ano Letivo: 2018/2019	
Data	Transcrição de conteúdo
R1 03/09/2018	No ponto 4 - Outros assuntos e deliberações - Em relação ao último ponto da ordem de trabalhos, o diretor informou que foi submetido o relatório de avaliação anual do PAE do agrupamento elaborado com o contributo dos coordenadores das várias medidas.

R2 13/09/2018	No ponto 1 - Informações- O Relatório da IGEC da atividade - Gestão do Currículo: Ensino Experimental das Ciências. Espera-se que este relatório constitua um instrumento de reflexão e debate da comunidade educativa e contribua para a melhoria e desenvolvimento da literacia científica das crianças e jovens, pelo que deverá ser divulgado aos diferentes intervenientes e ser alvo de análise e reflexão nos departamentos de Ciências Experimentais e 1.º CEB. O agrupamento poderá pronunciar-se, no prazo máximo de 10 dias, após a receção. Findo este prazo, o relatório converte-se em versão final e é enviado ao Senhor Inspetor-Geral da Educação e Ciência para homologação.
R5 14/11/2018	No ponto 3 - Flexibilidade curricular - Tendo em conta que em muitos territórios poderão ser desencadeados esforços de articulação com os Planos Integrados e Inovadores de Combate ao Insucesso Escolar (PIICIE) dos Municípios ou Comunidades Intermunicipais/Áreas Metropolitanas, como é o caso do nosso concelho, somos convidados à reflexão sobre a adequabilidade e eficácia de cada uma das medidas inscritas no nosso PAE e à sua eventual reformulação/atualização. Neste sentido a plataforma PNPSE, acessível em http://area.dge.mec.pt/pnpse , encontra-se disponível para que se possa proceder às alterações consideradas necessárias. Sugere-se que os departamentos reflitam sobre a adequabilidade e eficácia de cada uma das medidas inscritas no PAE e sugerir uma eventual reformulação/atualização das mesmas.
R6 5/12/2018	No Ponto 3 – Flexibilidade Curricular - Ainda no âmbito do ponto três, foi referido pela coordenadora do departamento de português que a implementação das coadjuvações nas aulas da disciplina foi muito positiva e eficaz. Os docentes da escola de ... lamentam que as coadjuvações existentes no 7.º ano durante a vigência do Plano de Ação Estratégica não se mantenham e que os apoios individuais não sejam atribuídos, à semelhança dos (...) Foi também referido que os diretores de turma do 5.º ano reclamam a necessidade da atribuição do horário de ADT que estava previsto no PAE. O presidente esclareceu que o horário letivo diário das escolas ... não permite a atribuição da hora de ADT porque as aulas decorrem sempre entre as nove horas e as dezassete horas e trinta minutos. A coordenadora do departamento de ciências sociais e humanas manifestou a necessidade sentida pelos docentes dos subdepartamentos de História e Geografia de Portugal, História e Geografia (3.º ciclo), da existência de coadjuvações nas suas aulas, sugerindo que elas fossem feitas por professores de outras disciplinas. As coadjuvações permitiriam a implementação de atividades de aprendizagem mais adequadas à articulação das aprendizagens essenciais com o perfil dos alunos. O presidente registou todas estas intervenções concluindo que deve ser convocada uma reunião com os coordenadores do PAE para se decidir o que se altera ou introduz na plataforma no âmbito do Plano de Ação Estratégica/PNPSE/CIM -CM. Acrescentou que irá procurar junto do município informação mais detalhada acerca do material informático adquirido no âmbito do PAE/PNPSE e cuja chegada à escola está prevista para o próximo mês de janeiro.
R8 13/02/2019	No ponto 4 – Flexibilidade Curricular - O presidente chamou também a atenção para o “Simulador de resultados do PNPSE 2016-2018 e de projeção da taxa de retenção e desistência para 2018-2020”. Este simulador contextualiza cada agrupamento face aos resultados dos compromissos PNPSE. Tendo em conta o histórico de retenção 2014/16, projeta os compromissos para o biénio 2018/20, tendo em conta o objetivo de redução de 25% neste biénio. Este documento é uma ferramenta útil de planeamento, pelo

	que deve ser objeto de análise e reflexão nos departamentos e nos conselhos de turma, de forma a motivar para a definição de estratégias concordantes com o cumprimento dos compromissos e metas assumidas no PAE/PNPSE.
R11 18/07/2019	No ponto 2 - Balanço do ano letivo 2018/2019 Também a reunião de balanço com os técnicos do PNPSE/PAE/CIM/CM se vai realizar a vinte e nove de julho; será dado conhecimento desse balanço no próximo conselho pedagógico. Em relação a este projeto, o conselho pedagógico entende questionar o que se passou com os materiais que foram prometidos ao agrupamento, mas que não apareceram. Entende este conselho pedagógico que se deve manter o trabalho desenvolvido pelos técnicos colocados ao abrigo deste projeto por se ter mostrado muito eficiente.
Atas do conselho pedagógico Ano Letivo: 2019/2020	
R2 18/09/2019	No ponto 2 - Autonomia e Flexibilidade Curricular - Foi apresentado o relatório do <i>Plano Nacional de Promoção do Sucesso Escolar</i> (PNPSE) relativo ao biénio 2016-2018, sendo referido que o plano foi prolongado por mais dois anos tendo a tutela desafiado as escolas no sentido de reformularem e ou atualizarem os seus projetos iniciais.
R6 22/01/2020	No ponto 4 - Flexibilidade Curricular - Foi também dado a conhecer a proposta de autoavaliação do agrupamento, que foi aprovada, referindo-se também o trabalho desenvolvido e a desenvolver, neste âmbito, ao longo do ano letivo. Relativamente ao último ponto da ordem de trabalhos, o Diretor informou o conselho que o nosso agrupamento vai ser sujeito a avaliação externa pela IGEC. Para além do preenchimento de questionários de satisfação, terá dois momentos. O primeiro, que decorrerá nos dias 13 e 14 de fevereiro, consiste na observação da prática educativa e letiva (OPEL), cuja listagem de grupos/turmas será conhecida por volta do dia 10 de fevereiro e um segundo, de 17 a 20 de fevereiro, onde serão feitas entrevistas (em painel) aos elementos de toda a comunidade educativa e visitas às várias escolas do agrupamento (IGEC). Foram aprovados os seguintes documentos da Biblioteca Escolar: Plano Anual de Atividades, Planos de Melhoria da ... e da ... e proposta de execução do projeto 10M a Ler.
R7 12/02/2020	No ponto 2 -Avaliação externa - foi apresentada a Calendarização da atividade inspetiva: OPEL (observação da prática educativa e letiva); Sessão de apresentação; Painéis, entrevistas, convocados.
R8 25/03/2020	No ponto 5 - Flexibilidade curricular: Sugeriram-se algumas alterações pontuais ao documento de autoavaliação do agrupamento, que foi aprovado. Este documento será disponibilizado na página do agrupamento.
R11 09/06/2020	No ponto 4 - Avaliação externa – Relatório da IGEC: No que se refere ao ponto quatro, relativamente ao relatório da avaliação externa realizada no nosso agrupamento entre os dias treze e vinte de fevereiro de 2020, o diretor referiu que estamos todos de parabéns, que os resultados refletem o esforço conjunto e que nos devem deixar a todos orgulhosos. Há, no entanto, um caminho de melhoria a percorrer e que a excelência deve agora ser o objetivo a alcançar. Tendo em conta que as considerações tecidas no relatório e as classificações atribuídas parecem ajustadas, não será necessário exercer o direito ao contraditório. Verificando que o relatório faz referência à necessidade de um reforço do investimento nos recursos tecnológicos e nas condições laboratoriais, de forma a fomentar e rentabilizar o desenvolvimento das atividades práticas e experimentais, o coordenador do departamento de ciências experimentais questionou sobre o que é que a escola pretende fazer nesse sentido. O diretor referiu que o agrupamento não tem verba própria que lhe permita resolver estes constrangimentos sem ajuda externa e que não sabe se depois dos gastos

	efetuados no âmbito do COVID 19 haverá possibilidade de os resolver a curto e médio prazo. Os departamentos devem analisar este documento e tirar as devidas conclusões. Devem prestar especial atenção aos pontos fortes e às áreas de melhoria dos vários domínios de avaliação para que nos aspetos que dizem respeito a cada um possam propor estratégias de melhoria a aplicar na ação futura do agrupamento.
R12 17/07/2020	No ponto 2 - Avaliação externa-Relatório da IGEC: No segundo ponto da ordem de trabalhos, a equipa de autoavaliação, no âmbito das suas competências, vai fazer uma leitura e reflexão em torno dos relatórios finais que os vários projetos/clubes elaboraram e também vai contar com as reflexões e sugestões/contributos das várias estruturas (departamentos, conselhos de diretores de turma, no sentido de refletir sobre ações futuras. Posteriormente, produzirá um relatório final sobre o seu olhar face ao ano letivo 2019/2020. A equipa de autoavaliação produzirá também informação e ou sugestões/contributos que integrarão o plano de melhoria. Depois de validado pelo diretor, o plano de melhoria será apresentado no CP de setembro para aprovação e implementação no ano letivo 2020/2021. No ponto 4 - Preparação do próximo ano letivo: Com o objetivo de acompanhar o desenvolvimento do processo de Articulação e Flexibilidade Curricular será nomeado um coordenador do agrupamento que articulará o seu trabalho com os vários parceiros internos e externos, os diretores de turma, as equipas educativas e a equipa de autoavaliação de escola.

Objetivos	Documentos observáveis	Indicadores
• Percecionar como o relatório produzido pela IGEC foi trabalhado pelo agrupamento.	• Atas/relatórios: - conselho pedagógico; - conselho geral; - departamentos curriculares; - equipa de autoavaliação; - coordenação das Bibliotecas Escolares (No período imediatamente a seguir à ação de avaliação externa - anos letivos de 2020/2021 e 2021/2022).	• Como foi divulgado o relatório da IGEC/AEE? • Os docentes conhecem o conteúdo do relatório da IGEC/AEE? • Qual o grau de concordância dos com o conteúdo do relatório da IGEC/AEE? • De que forma o agrupamento se apropriou das recomendações/áreas de melhoria constantes no relatório da IGEC/AEE?
• Investigar se a Avaliação Externa (AE) promoveu o desenvolvimento do processo de autoavaliação do agrupamento.		• Os docentes consideram que a AEE contribuiu para a melhoria e eficácia da autoavaliação? Se sim, de que forma(s). Se não, porquê? • Os docentes valorizam o trabalho da equipa de autoavaliação após a ação da AEE? Se sim, de que forma(s). Se não, porquê? • A AEE favoreceu o conhecimento dos pontos fortes e das áreas de melhoria do agrupamento? Se sim, de que forma(s). Se não, porquê? • A AEE estimulou a reflexão/ autoavaliação nas várias estruturas de coordenação do agrupamento? Se sim, de que forma(s). Se não, porquê?
• Analisar de que modo o processo de AE contribuiu para a mudança das práticas profissionais e para a melhoria da organização.		• Os docentes consideram que a AEE contribui para a mudança e inovação/melhoria da organização? • Quais as mudanças/melhorias ocorridas no agrupamento como resultado da AEE? Nomeadamente: - ao nível organizacional - trabalho colaborativo - processo de inclusão - sistema de avaliação das aprendizagens - resultados escolares

Atas do conselho pedagógico		Ano Letivo: 2020/2021
Data	Transcrição de conteúdo	
R1 03/09/2020	No ponto3 - Atividades de preparação do início ano letivo – orientações: Em relação à autonomia e flexibilidade curricular (AFC), o presidente apresentou um documento que define nove medidas a implementar e informou que nomeou a professora ... coordenadora, cuja função será trabalhar com as equipas já existentes e com algumas das estruturas intermédias (bibliotecas, clubes e projetos, etc.) “fazendo a ponte” entre as orientações e normativos nacionais e as opções metodológicas, organizacionais e pedagógicas priorizadas para o agrupamento de escolas. Nesse sentido, estará presente nos vários grupos de trabalho, quando solicitado pelos professores envolvidos, bem como implementando ou acompanhando as atividades e as ações pedagógicas que estão no âmbito da função que desempenha (representante da AFC e coordenadora da equipa de autoavaliação do AE). Os departamentos devem analisar as nove medidas propostas neste documento e dar contributos para a sua melhoria.	
R2 17/09/2020	No ponto 2 - Autoavaliação – apresentação do relatório 2019/2020 - No segundo ponto da ordem de trabalhos foi apresentado o relatório da Autoavaliação, referente a 2019/20. A equipa de autoavaliação faz saber que o relatório das atividades desenvolvidas apresentado foi construído tendo como finalidade: - contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de avaliação dentro do AE, pelo que remete para a consolidação e sustentabilidade dos processos internos de avaliação articulando-os com a autoavaliação; - adequar a autoavaliação à realidade do AE, promovendo a auscultação e participação abrangente da comunidade educativa, através da recolha de opiniões. Nesse sentido foram construídos guiões de reflexão/debate no final do ano letivo e trabalhados em cada departamento; - esses documentos foram objeto de leitura e análise do seu conteúdo pela equipa, articulando-os com os relatórios finais de cada estrutura, quando aplicável; - todas essas conclusões, sugestões e outros indicadores foram meticolosamente analisados e se apresentam de forma resumida no relatório final; - no sentido de se poder constituir como um documento agilizante do trabalho interno do AE, está construído na forma de tabelas com dimensões de análise que se pretendem de fácil leitura, mas percutíveis e promotores da reflexão interna, pelo que surgem, ao longo do mesmo, várias questões que pretende agilizar e enriquecer o debate; O presidente referiu que o relatório deverá ser apropriado pelos departamentos, de maneira a permitir melhorar as práticas avaliativas, constituindo um documento de trabalho. Relativamente ao Plano de Melhoria foi referido que está em fase de execução (vigência de dois anos) e será apresentado à comunidade educativa. O plano tem por base as recomendações contempladas no relatório final da IGEC e o documento/relatório agora em apreço; pretende contribuir para a consistência interna de práticas de autoavaliação e que foi construído na ótica da sua funcionalidade, capacidade de execução, monitorização e avaliação das ações, tendo por base o momento de incerteza e conjuntura que se vive nas escolas.	

R4 09/12/2020	Ponto 3 – Plano de melhoria do agrupamento – análise e reflexão em torno da sua implementação e acompanhamento: análise e reflexão em torno da sua implementação – o presidente referiu que este plano de melhoria do agrupamento, elaborado pela equipa restrita de autoavaliação é um documento que se insere no âmbito do planeamento da ação estratégica do agrupamento; as ações de melhoria foram definidas tendo em consideração as sugestões da avaliação externa e de acompanhamento na área das Ciências Experimentais/IGEC e as propostas resultantes da reflexão interna/autoavaliação. Este documento deve ser percecionado como um instrumento de trabalho para todos os departamentos e estruturas do agrupamento. Cada coordenador de departamento/estrutura deve promover a sua análise com a equipa que coordena, em reunião convocada para o efeito, e definir o modo de operacionalização, acompanhamento e avaliação das ações que lhes dizem respeito. Essas dinâmicas deverão ser registadas em ata de departamento para posteriormente serem analisadas em sede de conselho pedagógico e ser elaborado um documento síntese referente ao processo de implementação e acompanhamento deste plano de melhoria, pela comunidade educativa. Quanto ao <u>quarto ponto da ordem de trabalhos</u> – Flexibilidade curricular – o presidente começou por referir que a bolsa de professores foi criada e divulgada para desenvolver dinâmicas pedagógicas de potenciação do processo de ensino-aprendizagem, nomeadamente trabalho colaborativo, coadjuvação entre docentes, permuta temporária entre docentes, substituição de docentes, apoio a alunos em sala de aula. As atividades a implementar devem ser devidamente enquadradas no planeamento das aulas, tendo em conta as necessidades diagnosticadas no PCT e as dinâmicas pedagógicas priorizadas ao nível das disciplinas, conselho de turma e equipa pedagógica. Os coordenadores das equipas educativas têm reunido ao longo do primeiro período no sentido de se desenvolver um trabalho em rede e com sustentabilidade no tocante ao trabalho colaborativo e de planeamento estratégico que articule, para além dos conteúdos curriculares passíveis de serem trabalhados de forma interdisciplinar, outras ações pedagógicas que visem a melhoria contínua do serviço educativo prestado. Foi elaborada uma grelha síntese resultante da recolha de informação do trabalho desenvolvido até ao momento por cada Equipa Educativa com a finalidade de se sistematizar o seu trabalho e dar a conhecer as boas práticas que poderão ser transferidas e/ou adaptadas a outras turmas. Os coordenadores têm trabalhado em estreita colaboração com os diretores de turma dando este último conhecimento ao CT deste trabalho para que todos tenham conhecimento e possam participar na operacionalização das atividades. As medidas 1, 2, 4, 5, 6 e 7, constantes no plano da AFC estão a ser implementadas com grande sustentabilidade e envolvendo todos os seus interlocutores num trabalho em rede e interdisciplinar. Envolvem, com especial incidência, o pré-escolar, primeiro ciclo e segundo ciclo com atividades desenvolvidas em cada Jardim e/ou sala de aula por pares pedagógicos ou por professores de diferentes áreas disciplinares, de acordo com a planificação efetuada para o efeito. Foram também rentabilizados alguns docentes que estão sem componente letiva para, dentro da sua área de formação, trabalharem com estes níveis de ensino desenvolvendo também as medidas preconizadas na AFC. Todo este trabalho tem sido implementado em estreita colaboração com os coordenadores de departamento, educadoras e professores titulares de turma, envolvendo, sempre que possível,
-------------------------------	--

	parceiros internos com foco no projeto Ciência Viva na Escola e na biblioteca escolar. Todo o trabalho desenvolvido no âmbito da AFC e da educação inclusiva será alvo de avaliação no final de período e dado a conhecer no próximo conselho pedagógico.
R5 27/01/2021	Ponto 3 – Autoavaliação e Plano de melhoria do agrupamento - implementação e acompanhamento: o presidente referiu que é importante lembrar que todos os documentos de trabalho da Equipa se encontram na página do Agrupamento no separador “Agrupamento”. E lembrar também a leitura/reflexão dos boletins informativos n. 1 e 2 da equipa de autoavaliação. Prosseguiu dizendo que a Equipa de Autoavaliação, contemplava no seu plano de ação a aplicação de questionários a encarregados de educação (elaborados pela associação de pais das 3 escolas e com colaboração e supervisão da coordenadora da Equipa), a pessoal não docente + alunos (elaborados pelos representantes com colaboração e supervisão da coordenadora da Equipa) e professores (feito pela equipa restrita) que ficaram sem ser aplicados uma vez que houve interrupção do ensino presencial e surgiram outras prioridades e solicitações. Torna-se necessário refletir/decidir sobre a pertinência da sua aplicação e em caso afirmativo, definir o espaço temporal de aplicação. Face à atual situação, foi decidido que é pertinente a auscultação de todos os intervenientes no processo educativo, mas que se deverá aguardar por um momento mais propício à sua aplicação, após a retoma do ensino presencial, para depois agendar a aplicação dos questionários. O presidente referiu, ainda que no seguimento da última reunião do CP ocorreu uma reunião com os coordenadores de departamento com o intuito de clarificar e promover o trabalho sugerido aos departamentos no âmbito do Plano de Melhoria, evidenciando o trajeto seguido na elaboração do plano de melhoria, a sua pertinência e as medidas cuja implementação, acompanhamento e avaliação são da responsabilidade dos departamentos. Nesse sentido a Equipa Restrita de Autoavaliação elaborou um documento de suporte à sua implementação que careceu do aval do Diretor, sendo posteriormente facultada aos departamentos que o consideraram agilizante. Assim, e no âmbito do plano de melhoria importa realçar que: - As 2 ações de melhoria no âmbito do domínio da “Consolidação do processo de autoavaliação” são da responsabilidade da Equipa de Autoavaliação do agrupamento e já se encontram em fase de implementação. Foi já proposto e aprovado o seu mecanismo de acompanhamento e monitorização; - As 3 ações de melhoria no âmbito do domínio da “Liderança e Gestão” são da responsabilidade do diretor e contam com a colaboração dos vários departamentos e estruturas do agrupamento que serão informadas/mobilizadas para o efeito, nomeadamente no que se refere à implementação do plano de formação do agrupamento, que prevê ações de formação para PND recorrendo à colaboração dos docentes. O mecanismo de acompanhamento e monitorização está já definido. - As 5 ações de melhoria no âmbito do domínio “Prestação do serviço Educativo” são da responsabilidade dos coordenadores de departamento em articulação com os respetivos departamentos e o Diretor. Os vários departamentos já refletiram sobre as atividades a desenvolver e registaram-nas no documento síntese (mencionado anteriormente) do processo de implementação e acompanhamento, que são agora apresentados / discutidos / aprovados.

	- As 5 ações de melhoria no âmbito do domínio “Resultados Académicos” são da responsabilidade da Equipa de Autoavaliação do agrupamento e já se encontram em fase de implementação, uma vez que se considerou que as recomendações/ações de melhoria são de âmbito geral e passíveis de serem trabalhadas pela equipa, libertando desta forma os Departamentos. Foi já proposto e aprovado o mecanismo de acompanhamento e monitorização. Torna-se essencial disponibilizar, periodicamente, informação sobre o processo de implementação das ações de melhoria, conforme é presente no Plano de Melhoria, as quais serão acompanhadas e avaliadas em sede própria, bem como pela equipa de autoavaliação e diretor. Todos os dados e conclusões serão apresentados à comunidade educativa ao longo do ano, e quando necessário, através da página Web, de boletins informativos, de notas informativas do conselho pedagógico e de atas das reuniões de departamento (uma vez por período letivo). A avaliação final do plano de melhoria será parte integrante do Relatório de Autoavaliação do Agrupamento no final de cada ano letivo. No que concerne ao quarto ponto da ordem de trabalhos, Autonomia e Flexibilidade Curricular, o presidente relatou que na semana de 18 a 22/01 decorreram as reuniões da rede da AFC para as quais foram convocados todos os agrupamentos/escolas não agrupadas da zona centro. Todos os participantes tiveram que apresentar as práticas implementadas no âmbito dos DL 54 e 55/2018, dando resposta às questões colocadas em torno de cinco áreas temáticas: Gestão Curricular; Cidadania e Desenvolvimento; “A voz dos alunos”; Organização semestral do ano letivo/das disciplinas; Escola Inclusiva. O nosso agrupamento participou na reunião do dia 22/01, com 13 professores e 2 alunos, que se distribuíram pelas 5 sessões paralelas. Esta participação implicou trabalho de preparação prévia entre todos os elementos participantes, alunos incluídos, e articulação entre os porta-voz dos diferentes painéis, de modo a que no conjunto fossem transmitidas as práticas implementadas e em implementação no nosso agrupamento. Do feedback recebido durante as nossas intervenções e súpula realizada no final de cada painel, pela equipa da AFC, foi possível constatar que o nosso agrupamento está a implementar medidas que foram consideradas como boas práticas e dando visibilidade operativa e sustentabilidade ao que se pretende no âmbito da AFC. De salientar que a prioridade estabelecida pelo diretor no nosso agrupamento de implementar as DAC e as equipas educativas e figura do coordenador de cada equipa, bem como, numa segunda fase, a definição das 11 medidas passíveis de serem implementadas no âmbito da AFC, dando visibilidade operativa ao artigo 19.º do DL 55/2018, e que implicou a reorganização e potencialização dos recursos internos do AE, foram reconhecidas como boas práticas que devem ser continuadas e consolidadas.
R6 17/02/2020	No ponto 5 e último ponto da ordem de trabalhos – Outros assuntos e deliberações - Foi referido que relativamente à Autonomia e Flexibilidade Curricular (AFC), a partilha dos documentos síntese das reuniões da rede que decorreram no dia 22/01/2021, são documentos úteis para o trabalho de reflexão dos departamentos e estruturas do agrupamento. Quanto ao Plano de melhoria e no sentido de contribuir para a sua implementação referiu-se que vai no sentido de “Valorizar a formação contínua e o seu impacto no sucesso escolar e inclusão” e “Otimização do trabalho colaborativo e disseminação de boas práticas/ formação adquirida”. Foram dinamizadas duas sessões de trabalho/partilha por videoconferência, no dia 04/02/2021, dirigidas aos professores do 2.º, 3.º CEB e ensino secundário. Na sessão da manhã participaram 87 docentes e na da tarde 45 docentes.

R7 24/03/2021	no ponto 4 - Flexibilidade Curricular: Medidas constantes no plano da AFC: O presidente do conselho pedagógico disse que as medidas continuam a ser implementadas de forma articulada e envolvendo todos os seus interlocutores num trabalho em rede e interdisciplinar. A medida 2 – Brincar e aprender com a ciência, dirigida ao pré-escolar, foi suspensa pelo facto de não ser exequível no regime não presencial (faixa etária das crianças e necessidade de implementar uma aprendizagem pela descoberta orientada). No caso das restantes medidas foram adaptadas ao contexto não presencial num trabalho articulado e em rede entre todos os parceiros. Todo esse trabalho foi implementado em estreita colaboração com os coordenadores de departamento, professores titulares de turma, professores que dinamizam cada medida e os parceiros internos com enfoque na Biblioteca Escolar e Ciência Viva na Escola. É de referir a articulação interdisciplinar conseguida a partir de atividades desenvolvidas no âmbito da Festa do Livro e da Leitura, promotoras de ensino dirigido para a aquisição de competências específicas da área do Português e Estudo do Meio, bem como a confluência com os professores que desenvolvem as medidas de AFC previstas para este nível de ensino. Ao nível dos 7.º e 8.º anos foram trabalhadas, com os coordenadores das equipas educativas, as várias possibilidades formativas que as atividades da Festa do Livro e da Leitura poderiam permitir, sempre em estreita articulação com os respetivos diretores de turma. Coordenadores das Equipas Educativas: A coordenadora da AFF, continuou a trabalhar e a comunicar com os coordenadores das equipas educativas, via email e reuniões síncronas com a finalidade de se continuar a implementar, sempre que possível um trabalho interdisciplinar, rentabilizando e articulando as aprendizagens essenciais das diferentes disciplinas e desenvolvendo atividades promotoras das competências inscritas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória. A Coordenadora da AFC tem trabalhado de forma regular com a coordenadora da Biblioteca Escolar no sentido de se potencializar pedagogicamente as várias atividades, projetos e clubes que a mesma dinamiza. No seguimento deste trabalho em rede, foram elaboradas algumas sugestões de trabalho e propostas de operacionalização por ano e ciclo de aprendizagem e dadas a conhecer aos coordenadores das equipas educativas uma vez que estes têm como função fazer a ponte entre equipa de docentes que lideram e respetivos diretores de turma. A coordenadora da AFC nas reuniões síncronas tem apresentado e explorado exemplos de operacionalização do trabalho interdisciplinar que se está a desenvolver no AE, bem como criado um momento de partilha de boas práticas, convidando, previamente, um coordenador para desenvolver essa partilha. A professora .. informou que na última reunião de coordenadores das equipas educativas se depreendeu que o balanço do trabalho desenvolvido é bastante positivo, apesar dos diferentes percursos e dinâmicas adotadas.
R9 19/05/2021	No que respeita ao ponto três - Autonomia e flexibilidade curricular, é de realçar o trabalho de articulação realizado entre as equipas pedagógicas e os parceiros internos (Bibliotecas Escolares, Clubes e Projetos), o que tem concorrido para a execução das medidas de autonomia e flexibilidade curricular definidas no início do ano letivo e para o desenvolvimento de várias atividades pedagógicas (DAC e Projetos Interdisciplinares), que confluem para uma aprendizagem mais robusta e com sustentabilidade pedagógica. Quanto à autoavaliação do agrupamento, a equipa de autoavaliação continua a desenvolver o seu trabalho no sentido de acompanhar e monitorizar as atividades de índole pedagógica do agrupamento, que se encontra espelhado nos boletins n.ºs 3 e

	4. Estes documentos devem ser alvo de reflexão pelas várias estruturas/departamentos, no sentido de repensar algumas dinâmicas pedagógicas e organizacionais para o próximo ano letivo, uma vez que retratam a opinião dos docentes do AE. Destaca-se o compromisso que tem existido entre os dois parceiros internos que são objeto de avaliação/plano de melhoria (Avaliação Interna e Bibliotecas Escolares) os quais têm trabalhado de forma a envolver outros parceiros internos, nomeadamente a Cidadania. Todo este trabalho de articulação tem sido dado a conhecer à comunidade educativa através dos canais de comunicação interno e externo.
R10 17/06/2021	No que respeita ao ponto três – Balanço do presente ano letivo / Preparação do próximo ano, o Diretor referiu que até ao próximo conselho pedagógico todos os departamentos e estruturas de coordenação devem fazer o balanço do presente ano letivo e avaliar o trabalho desenvolvido, bem como o balanço das ações inscritas no plano de melhoria do agrupamento e avaliação das atividades desenvolvidas. Ainda relativamente à preparação do próximo ano letivo, o Diretor lembrou o seguinte: - a eleição dos coordenadores de departamento para o novo quadriénio - até ao final de junho e início de julho. Para isso, os atuais coordenadores convocarão a reunião de departamento com propósito de eleger os novos coordenadores, de acordo com as indicações do diretor; Escola 2123 – Plano de recuperação das aprendizagens; Apresentação de sugestões passíveis de serem analisadas e trabalhadas na preparação do próximo ano letivo; Levantamento da necessidade de formação - Plano de formação do agrupamento; Reuniões das várias estruturas para preparação do próximo ano letivo, à semelhança dos anos anteriores. Ainda relativamente a este assunto – preparação do ano letivo seguinte –, o coordenador (...) lembrou os perigos existentes nos parques de jogos exteriores, devido ao desgaste de material e questionou se vai haver obras no exterior da escola e, se houver, quando será. Este docente concluiu que a preparação e a programação das atividades letivas para o próximo ano depende dos materiais e espaço exterior que possam ser utilizados. No último ponto da ordem de trabalhos, foram apresentados os assuntos seguintes: - Boletim Informativo nº 5 – da Equipa de Autoavaliação do Agrupamento- pretende dar a conhecer a toda a comunidade educativa o grau de satisfação e impacto da implementação das sessões síncronas (in)formativas e de sensibilização “Navega(s) em Segurança?”, dinamizadas pelo Instituto Português do Desporto e Juventude, tendo como público-alvo todas as turmas do sétimo ano do Agrupamento.
R11 21/07/2020	Da análise dos Relatórios de autoavaliação das BE's: destacou-se o seguinte: Pontos fortes identificados: As BE's integram a missão, princípios e objetivos da escola, incluindo-se no seu projeto educativo, no seu regulamento interno, plano de melhoria e planos de atividades. - Desenvolvem uma ação sistemática de promoção da literacia da leitura, cruzando-a com a literacia da informação e dos média, mediante a dinamização de projetos selecionados e apoiados pelo Plano Nacional de Leitura (PNL) e Rede de Bibliotecas Escolares (RBE) e outras entidades, em articulação curricular e extracurricular com as estruturas da escola e entidades da comunidade, em consonância com o Projeto Educativo do agrupamento e o projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular, com vista ao

	desenvolvimento das aprendizagens e do sucesso educativos dos alunos: aLeR+ 2027 “Somos+ aLeR+”; 10 Minutos a Ler; Movimento 14-20 a Ler “Geração Jovem #1420; Leitura em Família (Leitura em Vai e Vem e Já Sei ler), Clube de Leitura na Escola e Escola Azul. A nível da Rede de Bibliotecas de ..., com o apoio do município, destaca-se o desenvolvimento, em parceria, de: “O Som dos Livros”, “Janeiro Cultural”, “Festa do Livro e da Leitura de ...”, “Hora do Conto” e o projeto “Geração Jovem #1420”, com a participação ativa das nossas bibliotecas escolares. Apoiam as atividades e outros projetos do agrupamento, bem como as equipas educativas no desenvolvimento de Projetos interdisciplinares e DAC, no âmbito do projeto de Autonomia e Flexibilidade curriculares Partilham infraestruturas, apoio técnico e serviços em rede, com vista à racionalização e rentabilização dos meios disponíveis e desenvolvem a difusão e a circulação da documentação/ informação no âmbito do agrupamento e/ ou a nível concelhio, através de uma gestão integrada e de uma rede partilhada de Página 12 de 19 recursos, envolvendo outras bibliotecas a nível local e a biblioteca municipal (Rede de Bibliotecas de .../ Catálogo Coletivo da ...). Tiram partido das oportunidades de intervenção nos domínios cultural e formativo, contribuindo para o enriquecimento e alargamento das funções do agrupamento e para a sua visibilidade. - Implementa uma política de qualidade e um sistema de avaliação contínuo, aplicando o modelo de avaliação da RBE, com inclusão da avaliação das bibliotecas na avaliação interna e externa da escola, em parceria com a equipa de autoavaliação do agrupamento (trabalho em rede com sistemas de avaliação sistemáticos). Pontos fracos identificados: -Falhas no equipamento informático e na rede da internet. -Devido a circunstâncias excecionais no presente ano letivo – obras no pavilhão onde se situa a Biblioteca da ..., a biblioteca física funcionou num contentor, com poucas condições de segurança, considerando o contexto pandémico, e sem internet. Assim, o serviço de empréstimo e devolução de livros era agendado e marcado previamente, junto da funcionária ou da professora bibliotecária, frequentemente com a mediação dos diretores de turma e de outros professores; a grande maioria das atividades, da ou com a biblioteca, decorreram em sala de aula, no recinto escolar e na comunidade, presencialmente ou online. Assim, a biblioteca não pode oferecer aos seus utilizadores um horário contínuo presencial, como acontecia em anos anteriores, compensando, no entanto, com um reforço dos serviços e atividades online e integração curricular e extracurricular das atividades, em sala de aula e noutros espaços escolares, em parceria com os docentes e estruturas pedagógicas, e incluiu propostas de atividades a desenvolver no domicílio, com grande envolvimento dos pais e famílias, bem como na comunidade. -A Biblioteca Escolar da ... teve igualmente constrangimentos na utilização do seu espaço físico, evidenciando maior dificuldade na superação do problema, mediante procura de soluções alternativas. - Foi ainda analisado o relatório do PES bem como o Boletim informativo n.º 6 da equipa de autoavaliação. - O Relatório e tratamento dos inquéritos e parecer sobre as AECs foi aprovado e será apresentado no próximo Conselho Geral.
--	--

Atas do conselho pedagógico		Ano Letivo: 2021/2022
Data	Transcrição de conteúdo	
R3 27/10/2021	No segundo ponto da ordem de trabalhos, o relatório de execução do Plano de Melhoria elaborado pela equipa de autoavaliação mereceu a atenção e reflexão de todos os departamentos curriculares. Os vários departamentos elaboraram propostas de execução e/ou melhoria de execução do Plano de Melhoria que apresentaram a este conselho. Sobre o relatório, a coordenadora do departamento de Ciências Sociais e Humanas manifestou a sua discordância relativamente ao termo “supervisão das práticas letivas” por conter em si uma conotação pejorativa sugerindo o termo “interação entre pares”. Opinião corroborada por vários coordenadores que se manifestaram relativamente à referência no domínio de intervenção “<i>Prestação do serviço educativo</i>” à ação de melhoria “<i>regulação e supervisão das atividades letivas</i>” atribuída aos coordenadores de departamento e sobre a qual o relatório refere relativamente ao “<i>Grau de execução</i>” o seguinte: “<i>Não, no referente à supervisão pedagógica com observação de aulas. Devido à situação pandémica a supervisão entre pares, com recurso à observação de aulas foi considerada de risco</i>”. Ainda que a referida nomenclatura conste das competências atribuídas por lei ao coordenador de departamento, assim como do relatório inspetivo da IGE, foi referido que a melhoria do serviço educativo tem sido, e continuará a ser, promovida graças à intensificação do trabalho colaborativo entre pares e à adoção e partilha de boas práticas pedagógicas. Considerou-se ainda que, a implementação efetiva desta ação de melhoria é traduzida na existência de aulas assistidas, como refere o relatório de execução, realidade que não é exequível por parte dos coordenadores e poderá ser geradora de mal-estar e conflitualidade entre pares. Os coordenadores de departamento podem estar na posse de todos os elementos inerentes às práticas letivas dos seus pares desde que se implemente o trabalho colaborativo /em rede na produção de planificações, materiais pedagógicos, instrumentos de avaliação e interação entre pares. Numa perspetiva de reforçar o recurso ao profícuo trabalho colaborativo que se tem adotado, sugere-se que a referida ação de melhoria seja denominada “interação entre pares”, por melhor traduzir a adoção de uma metodologia de trabalho com objetivos formativos de promoção de redes de aprendizagem entre pares e de melhoria das suas práticas. A coordenadora do departamento de Línguas Estrangeiras referiu constatar alguma confusão/repetição entre os objetivos das ações de melhoria 1 e 4, sugerindo que os mesmos deveriam ser clarificados. Ainda a propósito do relatório de execução do Plano de Melhoria, ação de melhoria três, “<i>Investir com sustentabilidade nos equipamentos tecnológicos e laboratoriais</i>” presente no domínio de intervenção “<i>Liderança e Gestão</i>”, cuja responsabilidade é do Diretor, o coordenador do departamento de Ciências Experimentais deu conta da posição consensual dos respetivos docentes que não concordam com o relatado. Consideram que não existiu investimento nos laboratórios da Escola ..., com especial atenção para o facto de continuarem a não existir laboratórios de Biologia nem bancas nas salas de ciências gerais, o que inviabilizou a grande maioria do trabalho experimental nos últimos dois anos. O diretor dará conhecimento à equipa de Autoavaliação das questões aqui apresentadas, aguardando um esclarecimento que permita ao conselho pedagógico aprovar o relatório de execução do Plano de Melhoria.	

	O coordenador do departamento de Expressões esclareceu que não foram apresentadas propostas de melhoria pelo seu departamento, na data prevista, devido ao facto de se encontrar de baixa médica. Por este motivo, àquela data, o departamento não tinha representação neste conselho. Neste momento, todos docentes do departamento de Expressões reconhecem a necessidade de regressarem às suas salas específicas assim como de serem reatadas as coadjuvâncias. O coordenador de Expressões referiu a necessidade de apetrechar os computadores das salas onde se lecionam Geometria Descritiva e Desenho A com ferramentas digitais específicas para aquelas disciplinas do ensino secundário. Informou que os alunos não comparecem ao APE da disciplina de Geometria Descritiva. Relativamente ao ponto três, Autoavaliação, boletim informativo nº 1 - resultados escolares 2020-2021, os presentes tomaram também conhecimento da colocação dos nossos alunos no ensino superior. O coordenador dos Cursos Profissionais questionou se esta informação contempla os resultados dos alunos dos cursos profissionais. O diretor respondeu afirmativamente. O coordenador do departamento de Matemática questionou se este estudo contemplará o aproveitamento dos mesmos alunos no ensino superior. A coordenadora de Ensino Especial informou que o seu departamento habitualmente segue o percurso universitário dos alunos que acompanhou durante a escolaridade obrigatória.
5 24/11/2021	No segundo ponto da ordem de trabalhos, foram apresentadas orientações /sugestões para a otimização do trabalho a desenvolver pelas equipas de trabalho: Equipa de elaboração do Projeto Educativo e atualização do Regulamento Interno. Elaborar o Projeto Educativo (PE) para o novo quadriénio, devidamente enquadrado na nova gramática escolar resultante da implementação dos decretos-leis números 54 e 55 de 2018. Será convocada uma reunião, por videoconferência, desta equipa de trabalho para iniciar os trabalhos. A reunião ficou agendada para o dia vinte e nove de novembro às dezassete horas. Equipa do Plano de Formação. Elaborar o Plano de Formação interno (PF), que dê resposta às necessidades de formação do pessoal docente (PD) e não docente (PND), visto, até ao momento, o centro de formação não ter conseguido dar resposta ao último grupo. Este plano de formação interno deverá ter em conta as dinâmicas internas do agrupamento, fazendo confluir para essa formação os vários recursos/parceiros e equipas internas. Será convocada uma reunião, por videoconferência, desta equipa de trabalho para elaborar a proposta final de PF do agrupamento. A reunião ficou agendada para o dia vinte e nove de novembro às dezoito horas. Equipa de Avaliação Pedagógica. Promover a adequação e alinhamento dos critérios de avaliação às orientações inscritas no projeto MAIA - <i>Monitorização, Acompanhamento e Investigação em Avaliação Pedagógica</i>, bem como proceder à elaboração dos perfis de desempenho dos alunos para todos os anos de escolaridade. Pretende-se incluir nesta equipa de trabalho outros professores, que realizaram formação que se correlaciona com esta temática, nomeadamente, “Avaliação dos ensinos básicos e secundário: como avaliar para o sucesso educativo”. Sugeriu-se que esta equipa, em conjunto com a coordenadora da Autonomia e Flexibilidade Curricular (AFC), realize uma reunião de trabalho com os coordenadores e subcoordenadores de departamento para clarificar e exemplificar o que se pretende. Posteriormente, a equipa de avaliação pedagógica deverá centralizar o seu trabalho no acompanhamento do processo anterior,

	bem como, implementar procedimentos de avaliação pedagógica concordantes com as orientações do projeto MAIA, do qual foram formandos. Será convocada uma reunião, por videoconferência, desta equipa de trabalho para dar continuidade aos trabalhos. A reunião ficou agendada para o dia trinta de novembro às dezoito horas. Secção de Avaliação de Desempenho Docente (SADD). Desenvolver os procedimentos necessários para a operacionalização da Avaliação de Desempenho Docente (ADD), no ciclo de avaliação que se iniciou no presente ano letivo. Será convocada uma reunião, por videoconferência, desta equipa de trabalho. A reunião ficou agendada para o dia trinta de novembro às dezassete horas e dez minutos. Equipa do Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE). Elaborar o plano de ação tendo em conta os contributos recolhidos no debate. Será convocada uma reunião, por videoconferência, desta equipa de trabalho, para avaliar os resultados obtidos e o próprio debate, realizado no dia dezassete de novembro. A reunião será agendada para a próxima semana, em data e hora a definir. No ponto três - Autonomia e flexibilidade Curricular (implementação dos decretos-leis números 54 e 55/2018) - foi feito um balanço do que está a ser feito no Agrupamento. As equipas educativas continuam a desenvolver um trabalho com sustentabilidade pedagógica, na mesma linha de ação do ano letivo anterior, que se consubstancia na implementação de estratégias educativas diferenciadas e que deem resposta às necessidades de cada turma e/ou grupo de alunos. Acompanhamento/monitorização/avaliação e articulação pedagógica ao nível do Primeiro Ciclo do Ensino Básico (1.º CEB). Na sequência da eleição da coordenadora do 1.º CEB, professora (...), será convocada uma reunião, por videoconferência, com todos os docentes do 1.º CEB. A reunião ficou agendada para o dia dois de dezembro às dezassete horas. - Articulação pedagógica com os parceiros internos - Têm-se desenvolvido mecanismos de comunicação e estratégias e/ou medidas em rede, que visam otimizar o trabalho de articulação interdisciplinar com os parceiros internos e dar resposta pedagógica ao Plano 21 23 Escola+. No âmbito deste plano, agrupamento irá ser alvo de uma avaliação no final deste ano letivo. Nesse sentido, foi criada uma nova dinâmica de comunicação e trabalho entre os parceiros internos, com horas disponibilizadas para esse efeito. Essas reuniões contam com a presença do subdiretor do Agrupamento de Escolas (AE), que faz a ponte com o Diretor, e foi eleito um coordenador para esta equipa de parceiros internos, a professora (...) – que já é, simultaneamente, coordenadora do projeto “Promoção e Educação para a Saúde” (PES). Na reunião de trabalho do dia dezassete de novembro, foi definido o modo de articulação pedagógica do plano de ação do Projeto Cultural de Escola/Plano Nacional das Artes (PCE/PNA) e do Plano Nacional do Cinema (PNC), com as ações a desenvolver no âmbito do plano de atividades das Bibliotecas escolares (BE), da Cidadania e Desenvolvimento (CD), do Clube Ciência Viva na Escola (CCVnaE) e do projeto Promoção e Educação para a Saúde (PES). As ações planeadas serão operacionalizadas no ensino básico ao nível das Equipas Educativas, e no ensino secundário ao nível da Cidadania e Desenvolvimento (CD). A calendarização/disciplinas envolvidas/professores envolvidos será transmitida via os respetivos coordenadores (Diretores de turma, Equipas Educativas/Cidadania e Desenvolvimento).
--	---

	Nessa reunião, relativamente ao PCE/PNA, a equipa manifestou o desagrado pelo facto de a tutela ainda não ter encontrado forma de pagar ao artista residente, que apoiou o AE no ano letivo anterior, ou seja, pelo não cumprimento do acordado. O Conselho Pedagógico, em salvaguarda do Plano Cultural da Escola, apela a que sejam urgentemente resolvidos pelo Ministério da Cultura as falhas nos pagamentos ao artista residente definidos no protocolo. Além de danos reputacionais associados ao programa e aos parceiros, onde se inclui este Agrupamento de Escolas, está em causa a sustentabilidade e a viabilidade do programa. Cidadania e Desenvolvimento. O <i>Encontro Regional com os Coordenadores da Estratégia de Educação para a Cidadania</i> vai decorrer, no dia sete de dezembro, na Escola Emídio Navarro, em Viseu – Neste Encontro Regional, será dada continuidade ao trabalho de acompanhamento da implementação da Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania consubstanciada no Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho e pelas portarias que o regulamentam, nos quais se configura a componente de Cidadania e Desenvolvimento. Pretende-se através da reflexão partilhada, da estruturação de ideias e do debate, a definição de novos desafios, por parte das escolas, em função das práticas atuais. O professor (...), Coordenador da Estratégia de Educação para a Cidadania do nosso AE irá participar neste encontro. Programa Escolas Ubuntu. No âmbito do Plano 21 23 Escola+ encontra-se previsto o desenvolvimento da Ação Específica 1.6.2 - Programa para competências sociais e emocionais. Decorrente deste enquadramento a Direção-Geral da Educação pretende desenvolver, em parceria com o Instituto Padre António Vieira, nos anos letivos 2021-2022 e 2022-2023 o <i>Programa Escolas Ubuntu</i>. Este programa visa proporcionar a cada agrupamento de Escolas aderente a realização da ACADEMIA DE LÍDERES UBUNTU para os seus estudantes, tendo em vista o desenvolvimento de competências socio emocionais, como o autoconhecimento, autoconfiança, resiliência, empatia e sentido de serviço. O nosso agrupamento foi uma das Unidades Orgânicas aceite para participar no programa, após ter manifestado interesse em agosto último. Já decorreu a formação online para os docentes coordenadores deste projeto Ocorrerá ainda formação presencial, prevista para os dias cinco e seis de janeiro de dois mil e vinte e dois, na Escola O programa prevê a realização de uma atividade que envolve alunos, a Semana UBUNTU, que está prevista decorrer entre os dias dezoito e vinte e dois de abril de dois mil e vinte e dois. A coordenadora dos diretores de turma do secundário referiu que esta primeira Semana UBUNTU será dirigida aos alunos do 3º CEB das três escolas do agrupamento. Após a formação prevista para janeiro, serão dadas informações mais precisas sobre o desenvolvimento do programa no nosso agrupamento. Educação Inclusiva. Por proposta da Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI) vai realizar-se uma reunião de trabalho sobre as Adaptações Curriculares Não Significativas (ACNS), com a coordenadora da Autonomia e Flexibilidade Curricular do CFAE-PB, (...). A reunião, por videoconferência, ficou agendada para o dia cinco de janeiro, às catorze horas e trinta minutos. Esta reunião tem como objetivos: esclarecer dúvidas, capacitar os participantes para a elaboração das ACNS (medida de suporte à aprendizagem e à inclusão prevista no art.º 9.º - Medidas seletivas - do DL 54/2018, de 6 de julho), bem como, apoio e coordenação dos colegas que tenham que aplicar esta medida. Público-alvo: elementos da EMAEI, professores de Educação Especial,
--	---

	coordenadores de departamento de Português, Matemática, Línguas Estrangeiras e Ciências Experimentais e as coordenadoras dos Diretores de Turma do Secundário, do 2º e 3º Ciclo do Ensino Básico e ... Relativamente ao ponto quatro - Processo de Autoavaliação do agrupamento/ Relatório de execução do plano de melhoria do agrupamento - o presidente deste conselho leu os esclarecimentos da Equipa de Autoavaliação. “A equipa de Autoavaliação continua, no presente ano letivo, a trabalhar em estreita colaboração com os parceiros internos e lideranças intermédias no sentido de contribuir de forma formal e/ou informal para a melhoria contínua da Unidade Orgânica no referente aos aspetos organizacionais e pedagógicos. Sempre que aplicável são elaborados boletins informativos que visam dar, em tempo real, informações e/ou promover o debate e reflexão em torno de assuntos relacionados com o funcionamento/dinâmicas do AE. Plano de melhoria – esclarecimentos relativamente ao relatório de execução - a coordenadora da equipa restrita de autoavaliação faz saber que: 1. O relatório de execução do plano de melhoria pretende ser um documento de reflexão e de trabalho interno do AE. Resulta da atividade de acompanhamento, monitorização e avaliação do grau de implementação/execução do Plano de Melhoria que tem uma vigência de dois anos e foi aprovado, por unanimidade, pelos conselheiros, não tendo sido solicitada nenhuma clarificação acerca dos mesmos. 2. O Relatório de execução não carece da aprovação do CP, mas antes ser do conhecimento deste órgão e, se assim o entenderem, constituir-se como um documento de trabalho interno, tendo em vista o cumprimento e otimização do plano de melhoria (por domínio de intervenção e ação de melhoria) aprovado à época. 3. Caberá a cada responsável por área de melhoria encontrar, em estreita colaboração com os professores que coordena, a forma de dar resposta a esse conjunto de ações de melhoria partindo da diagnose inicial (Plano de Melhoria), do estado de arte após um ano da sua implementação (Plano de execução do plano de melhoria) e no final do período de implementação far-se-á o balanço global da sua execução e impacto na unidade orgânica nas várias valências a que faz referência (Relatório final). 4. Assim, e relativamente ao domínio de intervenção 2.3 “Prestação do serviço educativo”, o coordenador de departamento, como coordenador de um grupo de docentes, deverá desenvolver, em parceria com os professores do seu departamento, as estratégias que considere pertinentes e eficazes para dar resposta ao Plano de Melhoria, apontando também as razões para o não cumprimento de outras (se aplicável). 5. Relativamente à designação da terminologia “supervisão da prática pedagógica” esta surge muitas vezes associada, no seio da comunidade docente, ao ato inspetivo e de controle, resultante de uma incorreta e indevida associação ao processo de ADD. 6. No entanto, caberá às lideranças da escola (de topo e intermédias) contribuir para o reposicionamento do caráter formativo, interajuda, acompanhamento e melhoria da atividade pedagógica associada à terminologia de “supervisão”. 7. Assim, clarifica-se que o coordenador deverá ter a função de coordenar a supervisão pedagógica que poderá remeter também para a observação de aulas, não pelo coordenador, mas antes pelos pares que estão a lecionar o mesmo tema e nível de ensino.
--	---

	Surge como um complemento do trabalho colaborativo entre colegas, os quais consideram essa dinâmica pedagógica como uma mais-valia para a sua atividade profissional (não é imposta, mas antes consentida/sugerida pelos interlocutores). 8. A observação de aulas, se aplicável, surge como um complemento do trabalho colaborativo entre colegas que consideram que a observação em ação/aplicação dessa ferramenta/ recurso /metodologia de trabalho pedagógico ajudará a clarificar e contextualizar a sua ação futura com os seus alunos. O Conselho Pedagógico reforçou o que havia sido sugerido, na reunião de vinte e sete de outubro, alterar a designação da terminologia “supervisão da prática pedagógica” para “interação entre pares”, por melhor traduzir a adoção de uma metodologia de trabalho com objetivos formativos de promoção de redes de aprendizagem entre pares e de melhoria das suas práticas. Esta alteração deverá ser feita no Plano de melhoria e não propriamente no Relatório de execução do plano de melhoria.
R6 15/12/2021	Ponto quatro – Foram analisados os documentos sobre autonomia e flexibilidade curricular distribuídos no guião correspondentes ao balanço do trabalho desenvolvido ao longo do primeiro período, refletindo sobre os pontos fortes e aspetos que carecem de melhoria, e ao planeamento estratégico de ações pedagógicas interdisciplinares a desenvolver no segundo período. A reflexão foi feita a partir da recolha de informação junto dos coordenadores das equipas educativas e centrou-se nos seguintes aspetos: Avaliação pedagógica A equipa de trabalho definiu os objetivos e finalidades operativas e a intencionalidade pedagógica do trabalho a desenvolver, articulando-as com as orientações do projeto MAIA, frequentado por um grupo de docentes do AE e que fazem parte da equipa. Definiu o cronograma de planeamento da ação, alinhada, em termos de formação, com o Plano de Formação Interno do AE. Defende-se a rentabilização dos recursos internos do AE. Cidadania e Desenvolvimento o Coordenador enviou aos professores de Cidadania e Desenvolvimento do segundo e terceiro ciclo do Ensino Básico e aos coordenadores do secundário um documento Excel denominado RAC (registo de Atividades de Cidadania) para ser preenchido ao longo do ano com as atividades de Cidadania. Este documento irá auxiliar o Diretor e o Coordenador no preenchimento, no final do ano, do formulário/plataforma da DGEEC. Autoavaliação do agrupamento/Plano de melhoria as informações reunidas no último Conselho Pedagógico foram remetidas à equipa e vão ser consideradas na reformulação do Plano de Melhoria – ação de melhoria 1 - Domínio de intervenção: “Prestação do serviço educativo”
R7 26/01/2022	No respeitante ao quarto ponto da agenda, Autonomia e Flexibilidade Curricular, e relativamente à avaliação pedagógica, a equipa de trabalho (alargada) refletiu sobre o plano de intervenção exequível e pertinente para o AE tendo como principais objetivos priorizar a avaliação pedagógica e as aprendizagens dos alunos e criar condições para classificar melhor. Neste sentido foi definido/elaborado o índice do plano de intervenção e a respetiva calendarização que tem como principais objetivos operativos: A reformulação dos critérios de avaliação à luz do MAIA; A elaboração de perfis de desempenho dos alunos; A Construção de rubricas; A diversificação de instrumentos de recolha de informação e a consolidação de Processos de autoavaliação das aprendizagens. Pretende-se assim que, até ao final de abril, as principais decisões sobre a avaliação pedagógica dos alunos a aplicar no próximo ano letivo, estejam aprovadas em conselho pedagógico.

	Foi consensual que dever-se-á fazer uma reunião prévia de coordenadores de departamento, para a adequação dos critérios de avaliação ao Projeto Maia, aferição dos perfis de desempenho e de rubricas comuns, para que possam constituir uma base de trabalho a ser levada à discussão nos departamentos e, assim, agilizar o processo. Foi também sugerido que se fizesse uma análise documental de alguns agrupamentos que já utilizam esta metodologia, para verificação dos pontos fortes e pontos fracos da mesma. (...) O Boletim Informativo n.º 2, surge no âmbito do projeto interdisciplinar dos 7.º D e E que pretende trabalhar ao longo do ano o tema “Terra, casa comum”. Esta proposta de trabalho surgiu no âmbito do desenvolvimento do tema de CD com o mesmo nome. Uma das atividades planificada e implementada pretendia sensibilizar e alertar a comunidade educativa para a necessidade de se utilizar de forma racional e preventiva os recursos energéticos, intituladas “5 minutos pela Terra.” Decorreu no passado dia 14 de dezembro de 2021, entre as 16:30 e as 16:35, e tinha como desafio serem desligadas todas as luzes e aparelhos eletrónicos durante esses 5 minutos. Toda a comunidade educativa foi convidada a participar através de uma nota informativa/convite divulgada pelo Diretor. Pretendia-se que, após esse momento, se seguisse uma reflexão em forma de debate, jogo ou outra atividade que alertasse para/abordasse os problemas ambientais e o seu impacto na vida humana. Foram elaborados questionários para recolher o grau de satisfação dos participantes. No que respeita a Bibliotecas escolares, foram analisados os planos de melhoria das BE da Escola (...)
R9 23/02/2022	Relativamente ao ponto três, o diretor informou que no âmbito da implementação da Autonomia e Flexibilidade Curricular (AFC) - enquadrada pelos Decretos-Leis n.º 54 e n.º 55, ambos de julho de 2018 - e do <i>Plano 21/23 Escola+</i>, o nosso agrupamento participou na reunião de rede que decorreu no dia 8/02/2022, entre as 9H30 e as 12H30, subordinada à temática “A Gestão do Currículo e a Recuperação das Aprendizagens”. De acordo com as orientações/solicitação da tutela participaram seis elementos do agrupamento que integram as estruturas organizacionais, designadamente, a direção, as coordenações de departamento, a coordenação de diretores de turma, da EMAEI ou da equipa de monitorização e autoavaliação (...). <i>O Primado da Articulação Curricular</i> constituiu o tema de abertura da sessão plenária, apresentado pela Professora Fátima Braga. A sua comunicação constituiu o ponto de partida para a reflexão orientada em torno de três eixos: i) pensar curricularmente a escola; ii) contextualização e apropriação dos referenciais curriculares; e iii) o currículo em ação. Num segundo momento da sessão plenária, da responsabilidade dos atores educativos, as escolas divulgaram o conhecimento comum produzido, problematizando conceções curriculares, expondo desafios e dilemas vivenciados no processo de AFC e de operacionalização dos planos de recuperação das aprendizagens. O investimento numa <i>pedagogia da cooperação entre escolas</i> caracterizou o terceiro momento da reunião de rede, desenvolvido em sessões paralelas, para debate e aprofundamento das reflexões suscitadas pela temática da reunião. A sessão plenária final sistematizou os contributos e reflexões acerca de caminhos percorridos e a percorrer na promoção do sucesso escolar e no combate às desigualdades através da educação. Foi opinião unânime dos seis participantes que o nosso agrupamento está a trabalhar com sustentabilidade e alinhado com o que se pretende com a AFC. Realçam, numa perspetiva de melhoria: a necessidade de continuar a trabalhar em rede internamente,

alargando, se possível, o campo de intervenção; a necessidade premente de termos os critérios de avaliação alinhados com o atual paradigma avaliativo e referencial curricular; a elaboração/reformulação de alguns documentos organizacionais com destaque para um documento síntese do que o agrupamento está a desenvolver no âmbito do Plano 21/23 Escola + – Plano de recuperação das aprendizagens, para ir ao encontro dos 3 eixos (ensinar e aprender; apoiar as comunidades educativas; conhecer e avaliar) e para o Projeto Educativo.

As equipas educativas continuam a trabalhar de forma colaborativa, estando atentas às necessidades dos alunos que as constituem, articulando procedimentos e ações que visem a melhoria das situações diagnosticadas. No dia 16 de fevereiro decorreu uma reunião de coordenadores das equipas educativas, constatando-se que as mesmas continuam a desenvolver um trabalho alinhado com o previsto nos seus planos de ação, sendo de destacar que, regra geral, existe a preocupação de rentabilizar e articular pedagogicamente a Cidadania e Desenvolvimento, Biblioteca Escolar, bem como outros parceiros internos e externos. Relativamente à **Cidadania e Desenvolvimento**, o diretor informou que a DGE irá realizar uma ação de formação de curta duração (3h) sobre “Práticas de Avaliação em Cidadania e Desenvolvimento”, com o objetivo de apoiar os docentes responsáveis pela concretização da Estratégia de Educação para a Cidadania na Escola. A ação decorrerá no dia 16 de março de 2022, das 16h30 às 19h30. As inscrições estão disponíveis até 24 de fevereiro. Todos os docentes estão convidados a participar nesta ação, em particular os que lecionam/coordenam a disciplina de Cidadania e Desenvolvimento. Alguns colegas conselheiros referiram a coincidência das datas de algumas ações e sessões de formação, pelo que ficou a sugestão de que se faça a gravação de uma webinar com esta ação de formação, e posteriormente, os interessados a possam ver.

Relativamente à **Avaliação pedagógica**, na sequência das solicitações de alguns coordenadores de departamento e de modo a concretizar o plano de ação da equipa de trabalho o diretor propôs a realização de uma ação de curta duração (ACD – 6H), inscrita no plano de formação do nosso agrupamento, nos próximos dias 09 e 16/03/2022, de acordo com o plano seguinte:

AÇÃO	OBJETIVOS GERAIS	INTERVENIENTES
Avaliação pedagógica das aprendizagens/metodologias ativas de aprendizagem: um caminho a percorrer...	• Dar a conhecer internamente o Plano de Intervenção elaborado para o AE, no MAIA: pertinência e desafios; • Refletir acerca das práticas docentes na sala de aula e das metodologias privilegiadas; • Refletir acerca da pertinência e utilização pedagógica dos Critérios de Avaliação / Classificação em uso no AE; • Avaliação Formativa e Avaliação Sumativa: potencialidades e desafios; • Perspetiva sistémica da educação: Ensino, Aprendizagem e Avaliação Pedagógica; • Melhorar as práticas de Ensino, Aprendizagem e Avaliação pedagógica com recurso a metodologias ativas;	• Equipa de Avaliação Pedagógica • Coordenadores e subcoordenadores de Departamento curricular • Diretor/Direção • Coordenadora da AFC

	• A importância das práticas de feedback na sala de aula: conhecer para implementar; • Processos de recolha de informação utilizados: quais, quando, para quê? • As Rubricas e o seu impacto no processo pedagógico.	
	A colega (...) será a formadora responsável pela referida ACD e articulará com o diretor e com a equipa de implementação e acompanhamento da avaliação pedagógica (restrita e alargada), por forma a dar resposta às solicitações dos coordenadores de departamento, e envolvendo ainda alguns docentes de vários departamentos.	
R10 30/03/2022	Relativamente ao ponto cinco, o nosso agrupamento vai ser alvo de auditoria externa, no dia 18/05/2022, por equipa do Ministério da Educação que vai apreciar a forma como a AFC está a ser realizada. O agrupamento está a preparar a auditoria e nessa perspetiva vai decorrer uma reunião com a professora (...), representante da AFC do CFAE-PB. Sobre a Avaliação Pedagógica, estão a surgir alguns contributos na sequência das reuniões de trabalho dos dias 16 e 23/03/2022. A Equipa de Implementação e Acompanhamento da Avaliação Pedagógica, nomeada pelo diretor e validada pelo Conselho Pedagógico (CP), vai reunir - será convocada para o efeito – com o objetivo de fazer o ponto da situação e elaborar as propostas finais para serem aprovadas pelo CP. Posteriormente serão trabalhadas pelos vários departamentos/subdepartamentos, de modo a envolver todos os professores/disciplinas na organização da avaliação pedagógica e na construção dos critérios de avaliação. Pretende-se que até ao final do mês de abril os documentos sejam construídos de acordo com os pressupostos do Projeto MAIA, mas, não sendo possível, terão de estar concluídos até ao final deste ano letivo para serem implementados no próximo ano. Sobre a Recuperação das Aprendizagens (Plano 21 23 Escola+), foi elaborado o documento “Recuperação das aprendizagens: o nosso caminho” que faz o ponto de situação/compilação do que foi e está a ser feito no nosso agrupamento e é da maior importância que os departamentos o analisem. No âmbito da autoavaliação do agrupamento, foi dado a conhecer o boletim informativo n.º 3.	
R11 27/04/2022	Passando ao ponto quatro da ordem de trabalhos, Autonomia e Flexibilidade Curricular: Avaliações pedagógicas – foram enviadas algumas considerações elaboradas pela Equipa de Implementação e Acompanhamento da Avaliação Pedagógica. Na última reunião da equipa, no dia quatro de abril, foram aprovadas, por unanimidade, as propostas finais dos documentos referentes aos critérios de avaliação e às rubricas temáticas e apresentadas ao Conselho Pedagógico que as validou. Estas medidas irão ser implementadas no próximo ano letivo e irão continuar a ser trabalhadas à luz do projeto MAIA pela equipa responsável. Plano de Formação Interno - Uma vez que o CFAE-PB não tem disponibilidade para proceder à sua acreditação no presente ano letivo, das ações de curta duração propostas no nosso plano de formação interno propõe-se que as mesmas transitem para o plano de formação interno do próximo ano letivo e assim possam ser acreditadas. Propõe-se que as mesmas sejam implementadas durante o mês de setembro no sentido de rentabilizar em termos pedagógicos a sua abrangência e interesse. Relativamente às ações previstas para o pessoal não docente, e uma vez que não houve condições de as implementar, devido às restrições pandémicas, foi proposto que as mesmas transitem, também, para o plano de formação interno do próximo ano letivo.	

	Autoavaliação do agrupamento: análise do boletim informativo n.º 4 – Através deste boletim a Equipa de Autoavaliação pretende dar a conhecer a toda a comunidade educativa o grau de satisfação e impacto da implementação da 3.ª edição do “Janeiro Cultural”. As atividades desenvolveram-se durante cinco dias e tiveram como público-alvo aos alunos do 9º ano, do ensino secundário e do ensino profissional. A atividade pretendia contribuir para o estudo e debate em torno das temáticas abordadas, bem como enriquecer o programa curricular e diversificar as competências adquiridas no meio escolar. Os alunos consideraram que, no geral, as atividades foram bastante produtivas e enriquecedoras e manifestaram interesse/gosto em continuarem a participar neste tipo de atividades. Reunião de acompanhamento da AFC com a equipa regional (Monitorização), decorrerá no dia dezoito de maio e participam no painel, para além do diretor do agrupamento, os seguintes docentes: (...)
R13 01/06/2022	No ponto dois, o presidente deste conselho teceu considerações sobre os seguintes assuntos: (...) Reunião de proximidade pela equipa regional do Centro (Cf. alínea d) do ponto 16 do Despacho n.º 9726/2018), para a Autonomia e Flexibilidade Curricular, que decorreu no dia 18 de maio, com a finalidade de conhecer as estratégias educativas que têm vindo a ser pensadas e desenvolvidas no nosso AE, bem como as dinâmicas de mudança implementadas, e ainda eventuais dificuldades sentidas neste processo (Cf. anexo do Despacho n.º 9726/2018); Temas abordados na reunião: Plano integrado para a recuperação das aprendizagens – Plano 21 23 Escola+; Práticas Organizacionais; Opções Pedagógicas e Curriculares; Práticas Pedagógicas e Avaliação Pedagógica v. Processos de Monitorização; Resumo da reunião presencial com a equipa: 1. Consideraram que o “retrato” do AE estava muito bem elaborado e esclarecedor, dando resposta clara e objetiva aos DL 54 e 55, de 6 de julho de 2018 e explicitando, de forma resumida, o percurso que o AE tinha desenhado e estava a implementar. 2. Consideraram de extrema relevância o processo estar a ser desenvolvido de forma gradual e alicerçado em medidas da AFC, que vão sendo acompanhadas e reformuladas de acordo com as necessidades dos alunos (foram dados vários exemplos). 3. Compreenderam e destacaram a criação de novas equipas de trabalho de acordo com as necessidades sentidas e evolução do processo (nomeadamente a equipa de avaliação pedagógica: uma necessidade-uma resposta interna do AE). 4. Vários elementos do painel elogiaram/destacaram o facto de o AE ter colocado a tónica no conselho de turma e, nesse sentido, terem reformulado os documentos internos por forma a que todo o trabalho tenha como finalidade o sucesso e inclusão dos alunos. 5. Mais uma vez, elogiaram a forma como o AE interpretou e constituiu as equipas educativas, bem como as dinâmicas de trabalho e a figura do coordenador das mesmas. 6. Solicitaram a partilha de práticas pedagógicas concretas e formas de trabalhar com os alunos. Os professores presentes (todos os níveis de ensino) apresentaram vários exemplos objetivos, que foram do agrado da equipa, tendo-o verbalizado várias vezes.

	7. Compreenderam, claramente, como os parceiros internos se articulam e trabalham em rede, destacando-se devido à sua abrangência e pertinência para a recuperação das aprendizagens a BE e CD (os seus coordenadores desenvolveram estas e outras temáticas). 8. Em síntese: A equipa considerou que o nosso AE estava a trabalhar de forma bastante coesa e robusta, com documentos e processos de acompanhamento e monitorização à luz do atual enquadramento normativo e com práticas e dinâmicas pedagógicas muito interessantes e inovadoras. (..) Relativamente ao quarto ponto da ordem de trabalhos, foi realçada a importância de, até ao próximo conselho pedagógico, todos os departamentos /estruturas de coordenação fazerem o balanço do presente ano letivo e avaliarem o trabalho desenvolvido, bem como o balanço das ações de melhoria inscritas no plano de melhoria do agrupamento e avaliação das atividades desenvolvidas. Com vista à preparação do próximo ano letivo, deverão ser realizadas as reuniões necessárias, com destaque para a apresentação de sugestões passíveis de serem analisadas e trabalhadas, bem como o levantamento da necessidade de formação, de forma a elaborar o plano de formação interno do agrupamento. No último ponto, outros assuntos, foram divulgados os boletins informativos elaborados pela Equipa de Autoavaliação do agrupamento: - Boletim Informativo n.º 5, que pretende dar a conhecer a toda a comunidade educativa o grau de satisfação e impacto da implementação “Festa do Livro e da Leitura ... 2022”. As atividades foram bastante diversificadas e destinadas, de acordo com a sua natureza, a alunos do pré-escolar ao 8.º ano. - Boletim Informativo n.º 6, que pretende dar a conhecer a toda a comunidade educativa o grau de satisfação e impacto da implementação da sessão <i>online</i> de formação sobre a PORDATA – Base de Dados do Portugal Contemporâneo. Foi ministrada pela Fundação Francisco Manuel dos Santos (FFMS) e destinada aos alunos do 11º D, E e F. - Boletim Informativo n.º 7, que pretende dar a conhecer a toda a comunidade educativa o grau de satisfação e impacto da implementação da Semana UBUNTU.
R16 14/07/2022	Em relação ao ponto dois, procedeu-se ao balanço do ano letivo. Assim, o Coordenador do Departamento de matemática fez o balanço das atividades desenvolvidas. Relativamente à prestação do serviço educativo, o balanço é globalmente positivo. As coadjuvações mostraram-se importantíssimas, bem como os apoios nas turmas do nono ano. O trabalho colaborativo e a disseminação de boas práticas/formação continuaram a ser feitos, seja através de sessões informais para partilha/colaboração, seja através da partilha de materiais nas pastas atualizadas na drive da conta de email do departamento (critérios, planificações, materiais didáticos por ano de escolaridade). Não foi implementada a proposta sugerida no início do ano letivo, que consistia na observação e até gravação de aulas entre colegas, e posterior análise das mesmas. Após uma reflexão sobre os constrangimentos relacionados com a pandemia de covid-19, os docentes referiram que foram, este ano letivo, menos impactantes do que nos anos letivos anteriores; contudo salientaram que, nos períodos do ano em que alguns alunos tiveram que assistir às aulas em modo

	online, os meios tecnológicos fornecidos pelo agrupamento nem sempre foram os mais adequados e eficazes. No que concerne às atividades promovidas pelo departamento, foram desenvolvidas a maioria das que estavam previstas; as Olimpíadas de Matemática e o Canguru Matemático decorreram normalmente; os docentes do segundo ciclo do ensino básico da escola do . fizeram saber que o campeonato “SuperTMatik” decorreu com normalidade; já o “Jogo do 24” apenas se realizou nas turmas de sétimo e oitavo ano da escola ... e na turma de quinto ano do ...; nas restantes turmas não houve oportunidade de implementar esta actividade, por motivos diversos, nomeadamente por confinamentos dos colegas responsáveis por ela. Os docentes do departamento fizeram, ainda, uma reflexão sobre a presença do núcleo de estágio tendo considerado que foi uma mais-valia não só pela colaboração prestada em sala de aula, como também pelas atividades interessantes que foram promovidas em todo o agrupamento. A coordenadora de Ciências Sociais e Humanas salientou que o balanço do ano letivo foi considerado bastante positivo. O espírito colaborativo entre os professores do departamento foi reforçado pelo envolvimento ativo na planificação, desenvolvimento e avaliação das atividades em geral. Neste sentido, considerou que foi desenvolvido um trabalho profícuo e eficaz. A coordenação das atividades pedagógicas desenvolveu-se de modo sistemático com a colaboração empenhada de todos os elementos do Departamento. A partilha realizou-se ao nível de cada subdepartamento, materiais e outras experiências pedagógicas, bem como com outros departamentos: reuniões de partilha de boas práticas, reuniões de construção/ elaboração de materiais ex. rubricas Pelos dados fornecidos pela Coordenadora do PAA, pode-se assegurar que os professores do departamento desenvolveram um número de ações e atividades muito significativo e de qualidade, inscritas no PE, no PAA e Plano de Melhoria. No que concerne ao levantamento das necessidades de formação, plano de formação do Agrupamento, referiu que a oferta do Centro de Formação tem sido muito limitada, pelo que seria importante apostar em temas relacionados com os conhecimentos das diferentes disciplinas e no âmbito do Projeto MAIA. A coordenadora do Departamento de tecnologias e administração, referiu que foi feito o balanço, ponderado, do decurso do ano letivo 2021/2022; o mesmo foi considerado Muito Bom. As atividades do departamento foram realizadas em grande número, mas também em grande número de sucessos, troféus, experiências e troca de conhecimentos, enaltecendo quem as dinamiza, quem se envolve e todos os que participam ativamente. Levaram “longe” e dignificam o Agrupamento a que pertencem. Quanto ao balanço das ações de melhoria inscritas no domínio de intervenção” Prestação do Serviço Educativo”- Plano Melhoria - Monitorização - 21/22, o mesmo valeu pelo trabalho colaborativo, complementaridade de saberes e práticas; implementação de medidas pedagógicas que permitiram colmatar défices nas aprendizagens; formação nas ações de capacitação digital nos diferentes níveis; partilha e colaboração entre os pares, envolvendo várias disciplinas, turmas, alunos, Instituições e comunidade em geral. Relativamente ao Departamento de Português analisados os resultados obtidos pelos alunos no final do ano letivo à disciplina de Português, concluiu-se que o balanço é bastante positivo, uma vez que, no geral, as situações de insucesso não são significativas,
--	--

	embora a qualidade do sucesso nem sempre seja a desejada. Apenas algumas turmas do 10.º ano apresentaram piores resultados (10D e 10E), o que já era expectável, devido aos resultados obtidos nos 1.º e 2.º períodos. Da análise que foi sendo feita ao longo do ano, concluíram os professores que, de certa forma, é consequência de algumas limitações verificadas nos anos anteriores, devido ao contexto de pandemia. Os professores procurarão dar continuidade às medidas e estratégias implementadas, de forma a contribuir para melhorar o desempenho dos alunos, nomeadamente nos domínios da Leitura e Escrita. No que respeita ao acompanhamento, monitorização e impacto das ações de melhoria inscritas no domínio de intervenção: “Prestação do Serviço Educativo”, foi enviado à direção do agrupamento o documento da avaliação realizada pelos professores do departamento. Quanto ao balanço do trabalho desenvolvido, verificou-se que a dinâmica do departamento tem vindo a melhorar significativamente, principalmente ao nível da aproximação e cooperação entre os professores. Foram realizadas reuniões de trabalho, por ano de escolaridade, para troca de ideias e partilha de boas práticas, balanço do cumprimento das planificações e preparação das unidades seguintes, elaboração de materiais e instrumentos de avaliação, bem como análise dos resultados obtidos pelos alunos, de forma a adequar as estratégias necessárias para melhorar o desempenho dos alunos. Deste modo, o trabalho colaborativo foi constante e muito produtivo, tendo os professores concluído que o facto de ter sido à distância, por videoconferência, possibilitou a realização destas reuniões com maior regularidade e efeitos bastante benéficos. Das atividades desenvolvidas, com resultados positivos, destacam-se: coadjuvação em sala de aula; implementação de atividades de recuperação/reforço das aprendizagens; acompanhamento dos alunos com mais dificuldades / implementação das medidas previstas no decreto-lei 54/2018; criação de espaços (presenciais ou virtuais) para apoio/esclarecimento de dúvidas, visto ter havido, ao longo do ano letivo, um número significativo de alunos em isolamento devido à infeção por Covid-19; acompanhamento pedagógico dos alunos de Português Língua Não Materna, de acordo com o respetivo nível de proficiência linguística; participação em atividades/projetos interdisciplinares decorrentes do trabalho desenvolvido no âmbito da AFC/Equipas Educativas e colaboração ativa com as Bibliotecas Escolares do agrupamento em diversas iniciativas de promoção de leitura/escrita que envolveram todas as escolas do agrupamento e todos os ciclos de ensino. No departamento de Línguas Estrangeiras a taxa de insucesso não é significativa. Comparativamente com os resultados do 2º período, na disciplina de Inglês, verificou-se uma melhoria em todos os anos, exceto nos 5º e 6º ano, onde ocorreu uma descida pouco significativa. Neste nível de ensino, embora a taxa de sucesso se mantenha globalmente satisfatória, considera-se que a qualidade é um aspeto que carece de melhoria. Ainda relativamente à disciplina de Inglês importa referir que nos 5.º e 9.º anos, no 8.º B e 10.º E a taxa global é mais elevada do que nas restantes disciplinas, mas que em contrapartida existem vários casos de turmas onde a disciplina apresenta uma taxa de sucesso de 100%. Nas disciplinas de Francês e de Alemão regista-se uma melhoria em todos os anos e uma taxa de insucesso bastante residual. Conclui-se que na maioria dos casos, as medidas de promoção do sucesso educativo implementadas bem como as estratégias de ensino adotadas surtiram efeito.
--	--

	No que se refere à colaboração do Técnico de Inglês do município, o balanço foi bastante positivo, fundamentalmente a coadjuvação numa hora semanal nas turmas mistas do 1.º ciclo, com reflexo na melhoria da qualidade das aprendizagens e dos resultados escolares dos alunos. Consideram, no entanto, que a afetação do referido técnico aos dois agrupamentos, mediante um horário rígido, apenas permitiu contemplar algumas turmas, em detrimento de outras, e obrigou a uma articulação muito pouco flexível e nem sempre a mais adequada. O balanço das atividades dinamizadas no âmbito do Plano Anual de Atividades foi igualmente bastante positivo. Destaca-se a dinamização de um clube de Inglês para alunos do 3.º ciclo e ensino secundário ...; a realização de trabalhos em parceria com a Biblioteca Escolar, no âmbito dos projetos “Creative Language Workshop”, “Clube de Leitura na Escola”, “Laços de Leitura, Música e Ternura”; no âmbito do Projeto de Escolas Piloto de Alemão (PEPA), a realização de atividades em parceria com o <i>Goethe-Institut</i> de Lisboa e a plataforma #Estudoemcasa, destacando-se a participação de dez alunos do 11.º ano inscritos na atividade “Alemão em Cena”, no Festival de Teatro Escolar em Alemão, realizado em Almada nos dias 11 e 14 de maio. De referir, igualmente, a participação das disciplinas afetas a este departamento nas atividades e projetos interdisciplinares de turma. Relativamente às medidas de promoção e apoio à aprendizagem, nomeadamente o desdobramento nos sétimo e oitavo anos, entre as disciplinas de Francês e Inglês, revelou-se decisivo no sucesso dos alunos, tendo permitido um acompanhamento mais individualizado e o reforço de atividades de interação, criando oportunidades para os alunos praticarem a língua estrangeira, em diversos contextos significativos, fator muito importante para o desenvolvimento das Aprendizagens Essenciais às disciplinas e das competências inscritas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória. No referente às Salas de Estudo na ..., embora não tivessem tido as taxas de assiduidade desejáveis, revelaram-se bastante benéficas para aqueles que as procuraram. No que diz respeito às aulas de apoio, importa registar que nem todos os solicitados foram concedidos, por inexistência de recursos, o que, em alguns casos, comprometeu o sucesso dos alunos. Dos apoios que foram atribuídos, concluiu-se que foram benéficos, preferencialmente quando lecionados pelos professores das turmas, mas fundamentalmente quando houve empenho e assiduidade por parte dos alunos visados. Relativamente ao trabalho colaborativo (CDisc), as reuniões realizaram-se de forma síncrona e o agendamento foi feito por um coordenador designado para o efeito, o qual também registou os sumários numa folha partilhada no Google Drive. Considerou-se que esta forma de coordenação disciplinar funcionou bastante bem, pois veio reforçar o trabalho colaborativo, permitiu contornar os constrangimentos colocados pelo distanciamento físico dos professores a lecionar em diferentes escolas, aumentou a frequência com que os grupos reuniram e permitiu agilizar os trabalhos. Foram, no entanto, identificados constrangimentos vários, nomeadamente incompatibilidade de horários e sobreposição de trabalhos/ reuniões/formações que dificultaram os agendamentos das sessões e, por vezes, obrigaram os docentes a reunir fora de horas, tornando menos produtivo o trabalho a realizar. A Coordenadora do pré-escolar referiu que após a avaliação das atividades desenvolvidas ao longo deste ano letivo por todos os Jardins de Infância, em reuniões do departamento, conclui-se que as mesmas decorreram de uma forma positiva, superando, em
--	--

	algumas situações, as expectativas, tendo para isso contribuído o envolvimento, motivação, empenho e interesse de todos os intervenientes. O Plano Anual de atividades (PAA) foi cumprido, com a participação em alguns projetos. Procurou-se manter a articulação e dar respostas às propostas de outras estruturas/equipas do agrupamento: AFC (desenvolver/trabalhar as medidas “Pequenos Leitores” e “Brincar e aprender com a ciência”; com o PES (“Dia Mundial da Alimentação”; “Saúde Oral – SOBE”) e com a Biblioteca Escolar “Leitura em Família e leitura vai - e - vem). As planificações mensais, com base nas Orientações Curriculares para a Educação Pré-Escolar, foram sendo ajustadas em função da especificidade de cada grupo. De uma forma geral, as educadoras conseguiram concretizar os objetivos definidos e isso notou-se nos bons resultados obtidos aquando da aplicação das fichas diagnósticas no final do terceiro período, tendo-se verificado um progresso muito positivo em todas as faixas etárias e em todas as áreas de desenvolvimento, Tendo em conta os critérios de avaliação, foram atingidas as competências definidas para cada faixa etária, nomeadamente para as crianças que vão ingressar no primeiro ciclo. As atividades extracurriculares (AECs) decorreram bem; a participação em diferentes projetos e a preciosa ajuda das terapeutas da fala e da psicóloga, foram uma mais-valia para o desenrolar de um bom trabalho. Apesar das contingências atuais, sempre que possível, houve envolvimento das famílias nos diferentes projetos para os quais foram solicitadas, caso de “As aventuras do Heitor” e “Enfeite das rotundas e árvores de natal”. Apesar de se ter conseguido desenvolver um bom trabalho junto dos diferentes grupos, não podemos deixar de salientar alguns constrangimentos sentidos pelas educadoras ao longo deste ano letivo: falta de transportes, que condicionou a que a maioria dos JI não pudessem participar em alguns projetos (Atividade das Ciências Experimentais e Festa do Dia da Criança”), nas atividades desenvolvidas nas Bibliotecas Escolares – ..., Municipal, na ... e a articulação presencial com o primeiro ciclo; as famílias não puderam participar/ envolver-se presencialmente nas atividades dos JI; a demora/falta na validação das cartas especiais para a condução das carrinhas e a não substituição dos docentes e assistentes operacionais quando doentes. Relativamente ao balanço do 1º ciclo, foi referido que foram cumpridas todas as atividades previstas no PAA, quer as articuladas com o PES, quer com as Bibliotecas. Os resultados escolares foram positivos, podendo dizer-se que os alunos melhoraram as suas aprendizagens, pelo que a maioria das medidas aplicadas foram eficazes. Verificou-se mais insucesso nas disciplinas de matemática e português no 2.º e 4.º anos; contudo este foi diminuindo ao longo do ano letivo. Há a referir cinco retenções, sendo uma no 3.º ano, por não haver elementos que permitissem a avaliação, uma no 2.º ano e três no 4.º ano por não terem atingido as competências mínimas exigidas para o respetivo ano de escolaridade ou de final de ciclo. Verificou-se que a articulação com os parceiros internos foi positiva, no acompanhamento e concretização de atividades pedagógicas, contribuindo para o sucesso escolar dos alunos. Todos os temas de Cidadania e Desenvolvimento, área transversal ao currículo de todas as disciplinas, foram abordados e desenvolvidos nas turmas do 1.º Ciclo. A percentagem de sucesso nesta área, no 3.º período, superou a meta proposta na EECE.
--	---

	Quanto ao balanço do departamento Ciências Experimentais, evidenciaram-se algumas dificuldades no cumprimento das planificações nos anos iniciais do ciclo, que foram relacionadas com o Covid, a um ritmo mais lento de aprendizagem e à necessidade de realizar mais tarefas de recuperação. No entanto, nos restantes níveis, os conteúdos foram recuperados, concluindo-se as planificações no final do ciclo. No que diz respeito às medidas de apoio pedagógico aos alunos: as salas de estudo de físico-química não tiveram muita afluência; as aulas de apoio complementares às disciplinas de Biologia e Geologia, tiveram alguma afluência, piorando a situação quando as mesmas funcionavam a seguir aos turnos de 135 minutos – de uma maneira geral aproveitaram mais os melhores alunos. As mesmas aulas de apoio, na disciplina de Físico-química A, tiveram muito pouca afluência, relacionando-se também com o facto do horário ser a seguir aos turnos. As aulas de coadjuvação tiveram algum impacto positivo no ensino Básico. No ensino secundário, perderam importância, devido à redução das aulas práticas, lamentando-se não poder ser generalizado às outras escolas do agrupamento. As atividades práticas continuaram a ser prejudicadas devido à ausência de condições nos laboratórios de Biologia e de Física. Foi possível fazer algumas demonstrações, mas o número de atividades realizadas pelos alunos foi muito reduzido. Apesar de alguns constrangimentos, o rendimento nas disciplinas do departamento foi Muito Bom, sendo que, nos exames nacionais, as disciplinas do departamento mantém a tendência de superação relativamente à média nacional. As atividades do PAA e do Clube de Ciência foram executadas de acordo com os respetivos os relatórios. A coordenadora dos diretores de turma do ensino secundário começou por apresentar o balanço da coordenação do 2.º e 3.º ciclo do ensino básico, em que se destacou a dedicação e empenho dos diretores de turma destes ciclos, bem como o excelente trabalho colaborativo entre todos. A coordenadora dos diretores de turma do secundário, também, deu a conhecer a grelha com os dados de avaliação do 3.º Período, destes ciclos, e uma mensagem dos diretores de turma de ... referente aos serviços de Psicologia. Relativamente à coordenação dos diretores de turma do ensino secundário, a coordenadora referiu que houve cooperação com as estruturas de gestão pedagógica intermédia (EMAEI, ECEE, AFC), com os parceiros internos e externos e procurou-se melhorar o acompanhamento da aprendizagem e inclusão dos alunos. Contudo, é preciso investir mais na colaboração entre ciclos e na área curricular de Cidadania e Desenvolvimento, melhorar as condições de trabalho nesta área. Constatou-se, ainda, que é necessário melhorar a eficácia da comunicação com a comunidade através da página de Internet do agrupamento (oferta de cursos, informações exames, calendário de matrículas e respetivas etapas do processo) e a comunicação aos encarregados de educação das faltas dos seus educandos. Os constrangimentos surgidos nos Cursos Profissionais devidos à situação pandémica, impediram a realização de estágios de FCT do 2.º ano dos cursos de TCQA e TIIGR, assim como das diversas visitas de estudo a empresas, o que afetou negativamente as aprendizagens dos alunos, nomeadamente na socialização, aprendizagem <i>in loco</i>, e desenvolvimento de capacidades inerentes aos respetivos perfis profissionais. A adequação dos PCT a esta realidade e a prontidão na realização de permutas entre docentes, permitiram a capitalização do volume horário inicialmente previsto para as diversas turmas, tendo também possibilitado a
--	--

	participação dos alunos em atividades realizadas por entidades parceiras do agrupamento e outras entidades, nomeadamente em workshops de ciência, concursos diversos e algumas visitas de estudo, sendo de salientar os prémios e menções honrosas obtidas pelos nossos alunos. A Coordenadora do Departamento De Educação Especial referiu que, apesar dos constrangimentos provocados pela pandemia, o balanço foi positivo. Foi feito um trabalho de partilha e cooperação entre os docentes. Todos os alunos com medidas adicionais foram apoiados e o seu PIT foi feito na escola até ao segundo período, tendo, no terceiro período, estes alunos passado a frequentar os locais de estágio nas empresas. No que respeita às Bibliotecas Escolares, a coordenadora referiu que as ações dinamizadas estiveram alinhadas com as linhas orientadoras (pedagógicas e organizacionais) definidas para o agrupamento bem como inscritas no plano de recuperação das aprendizagens, constituindo-se como um parceiro interno de relevância para o trabalho com os alunos em contexto de sala de aula e noutros contextos de aprendizagem, conforme registado em documentos de trabalho e relatórios das várias estruturas internas. Foram implementados processos sistemáticos de avaliação do grau de satisfação e do impacto das atividades dinamizadas, em parceria com a coordenadora da equipa restrita de autoavaliação do agrupamento de escolas, através da aplicação de questionários e posterior análise de conteúdo, dando a conhecer a toda a comunidade educativa esses resultados, ao longo do ano, em boletins informativos emanados da equipa restrita de autoavaliação. A análise desses resultados e a observação direta permitem fazer um balanço global muito positivo, no que respeita ao grau de satisfação e ao impacto das ações desenvolvidas. A coordenadora lembrou que o agrupamento integra a rede de escolas aLeR+ 2027. Nesse sentido, as ações aLeR+ implementadas, tiveram como finalidade envolver todas as escolas do AE num projeto articulado e em rede de desenvolvimento de um Agrupamento Leitor, que privilegia a literacia da leitura no seu caráter transversal e multidisciplinar, cruzando-a com a literacia dos média, da informação, digital, financeira, científica e artística. Todas as atividades e dinâmicas implementadas tiveram como finalidade de envolver todos os alunos do agrupamento, de todos os níveis de ensino, em tarefas pedagógicas de promoção da leitura, da escrita e das expressões a elas associadas, em articulação curricular com várias disciplinas e projetos do agrupamento, no contexto da Autonomia e Flexibilidade Curricular. Reforçaram-se as redes locais, através do envolvimento da e com a comunidade, os pais e encarregados de educação, a biblioteca municipal, a autarquia, instituições de ensino superior, lares, associações culturais e forças vivas da comunidade, num trabalho contínuo e de proximidade com os vários parceiros e atores educativos. Os relatórios de execução dos planos de melhoria das bibliotecas da Escola ... e da ... serão apresentados, a este conselho, no início do próximo ano letivo, uma vez que o prazo para a submissão dos mesmos, em conformidade com as orientações da Rede de Bibliotecas Escolares, é posterior à data da presente reunião. Mais se informa que dando cumprimento a uma orientação presente no Relatório de Avaliação Externa da IGEC ao nosso AE, os documentos referenciados anteriormente tiveram na sua elaboração final o contributo da Coordenadora de Equipa de Autoavaliação do AE, evidenciando-se, mais uma vez, o trabalho e articulação existente entre estas duas estruturas internas.
--	--

	A coordenadora do Plano Anual de Atividades referiu que, no presente ano letivo, se deu continuidade ao trabalho iniciado no ano anterior, introduzindo algumas alterações pontuais no formulário Google, usado para registar as atividades. A boa receptividade deste documento pela comunidade docente esteve na origem da reformulação do formulário para a elaboração do relatório de atividade. No presente ano letivo, registou-se um aumento do número de atividades propostas e realizadas em relação ao ano anterior, mantendo-se a pertinência e qualidade das mesmas. Depreendeu-se também que existiu um número, cada vez mais significativo, de atividades e/ou projetos trabalhados em estreita colaboração com a autonomia e flexibilidade curricular (AFC), Equipas Educativas e CT na sua globalidade, colocando-se a tónica no trabalho com e para os alunos. Nesse sentido, houve a preocupação de se desenvolver um trabalho em rede com os parceiros internos e/ou externos. As atividades realizadas contribuíram para a concretização das diretrizes do projeto educativo e para o desenvolvimento das áreas de competência e dos valores presentes no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO). A maioria das atividades realizadas teve como finalidade contribuir para a recuperação das aprendizagens, sendo evidente a intenção de desenvolver experiências pedagógicas diversificadas que contribuíssem para a concretização deste objetivo. Finalizou o balanço do trabalho realizado apontando os seguintes aspetos negativos: a inexistência de uma agenda das atividades a decorrer, disponibilizada na página do agrupamento e o número significativo de atividades sem relatório. Terminou a sua intervenção com um agradecimento a toda a comunidade educativa e em especial, ao corpo docente, pelo apoio e colaboração que demonstraram e que muito contribuiu para ultrapassar os constrangimentos que possam ter existido. Quanto ao ponto Três da ordem de trabalhos, o Departamento de Matemática entende que se devem manter todas as atividades que se realizaram este ano letivo; devem manter-se as coadjuvações e os apoios já existentes; propõe-se também a existência de coadjuvações nas turmas do nono ano; contudo, deve-se manter a prioridade dos apoios neste ano curricular. Devem manter-se as atividades: Olimpíadas Portuguesas de Matemática, Canguru Matemático e Campeonato Nacional de Jogos Matemáticos. Dado o alívio das restrições relativas à pandemia pelo covid-19, o Departamento de Matemática entende que deixa de fazer sentido a actual disposição dos alunos em sala de aula, retomando-se a disposição de dois alunos por carteira, sempre que possível; tal facto permitirá que se libertem salas para outras funções, e mais importante, permitirá realizar mais livremente, em sala de aula, atividades em grupo. O Departamento de Matemática reiterou o pedido para a criação e existência de um gabinete de Matemática, onde os docentes do departamento se possam reunir e leccionar aulas em pequenos grupos, e para que também se possam guardar todos os materiais relacionados com o departamento; sugeriu-se a sala D10, da ..., para tal efeito. No âmbito da generalização das Novas Aprendizagens Essenciais de Matemática, no quinto e no sétimo ano de escolaridade, a Direção Geral da Educação irá proporcionar formação contínua em Ensino da Matemática destinada a apoiar esta generalização, e que terá lugar no início do próximo ano letivo; o documento de lançamento desta formação define as competências que várias estruturas do agrupamento devem ter para o sucesso desta formação e da implementação das aprendizagens essenciais; assim sendo, o departamento entende que devem ser criadas as condições para esse sucesso, referidas no documento, nomeadamente por parte do nosso centro de formação e da direção do nosso agrupamento.
--	--

	A coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas referiu todas as propostas de melhoria constantes no documento preenchido colaborativamente na reunião de Departamento. Destacou a necessidade de haver rotatividade nas coadjuvações distribuídas, bem como a criação de mais um tempo letivo semanal, nas disciplinas de História e Geografia do 8.º e 9.º anos, nas turmas onde é necessário uma recuperação das aprendizagens. A coordenadora do departamento de Português remete para o documento enviado à direção, todas as propostas para o próximo ano letivo. O Departamento de tecnologias e administração sugere que haja melhoria do parque informático (vídeos projetores e redes); maior comunicação entre pares; melhoria das infra estruturas físicas das salas: janelas e estores; alargamento dos projetos a outros anos do curso profissional de TIIGR; implementação de projetos para a educação na justiça, literacia financeira e cidadania; abertura do parque de estacionamento e bar dos professores e levantamento das necessidades de formação interna. Assim, no respeitante às necessidades Específicas/Disciplinar: necessidade de formação em economia e contabilidade; programa em UNTTY; programação em Construt; modelação em 3D Blender. Nas necessidades gerais de formação foram apresentadas ideias sobre a formação em primeiros socorros e suporte básico de vida; Formação à luz do projeto Maia e Formação em educação inclusiva. No Departamento de Línguas, para o próximo ano, no que diz respeito a atividades do PAA, os professores propõem-se dar continuidade às atividades e parcerias em curso e continuar a participar nos projetos de turma sempre que viável. Quanto a medidas de promoção do sucesso educativo considera-se imprescindível a manutenção das medidas já existentes no 3.º ciclo, nomeadamente os 45 minutos de APA no 8.º ano de Inglês, desdobramento nas turmas do 7.º e 8.º anos entre as disciplinas de Inglês e Francês e alargamento desta medida às turmas do 9.º ano. Para o 2.º ciclo, os professores solicitam APA para ajudar a colmatar algumas das dificuldades dos alunos de uma forma mais individualizada, e coadjuvação para implementação de atividades de oralidade e de escrita nas turmas que evidenciam maiores dificuldades. Relativamente ao técnico de Inglês, se continuar no próximo ano letivo, considera-se que a sua colaboração seria mais profícua se estivesse afeto a um determinado local e daí pudesse ser chamado às várias escolas para dinamizar atividades, consoante as necessidades. Não sendo possível, propõe-se a sua afetação às turmas do 1.º ciclo, com a possibilidade da sua requisição pelos restantes docentes do agrupamento, sempre que houver essa necessidade. Os docentes consideram que as salas de estudo devem continuar para apoiar aqueles alunos que necessitam de ajuda pontual e não têm acesso a qualquer outra medida de apoio extra. Propõem também a criação de uma bolsa de professores/um espaço para realização de testes e leitura de prova em sala à parte. Relativamente ao trabalho colaborativo, propõe-se a sua continuação em reuniões síncronas, nos mesmos moldes em que decorreram nos últimos anos. No que diz respeito às necessidades de formação, remete-se para a tabela de preparação do próximo ano, previamente enviada à direção.
--	---

	A Coordenadora do pré-escolar apresentou propostas no que concerne às ações do plano de melhoria do agrupamento. Assim, referiu que: na medida 1 <u>“Regulação e supervisão das práticas letivas”</u> registaram-se troca de ideias, trabalho colaborativo e reflexão conjunta sobre a atividade letiva; na medida 2 <u>“Apoio pedagógico aos alunos”</u>, implementaram-se medidas pedagógicas que permitiram colmatar algumas das dificuldades ao nível da linguagem oral nas crianças com a implementação do projeto enquadrado nas medidas universais (nível 1) previstas no Decreto-Lei n.º 54/2018 e denominado “Melhor Falar para Melhor Aprender”, com a terapeuta da fala Rita Matos. Este projeto foi muito profícuo, na medida em que veio poder rastrear, desenvolver e aperfeiçoar as competências linguísticas das nossas crianças; as AECs (Educação Física e Música), da responsabilidade da CM, também foram bastante positivas para o desenvolvimento harmonioso e para o sucesso das crianças; os projetos “Artes do espetáculo” e “Iniciação a uma língua estrangeira (inglês)” foram estratégias utilizadas pelas educadoras para melhorar o sucesso dos seus grupos; na medida <u>“Rentabilização da equipa de acompanhamento tecnológico e pedagógico do E@D”</u>, o departamento é de opinião que, enquanto não houver recursos materiais adequados e atualizados em todos os JI, será de difícil resolução. Mesmo assim, algumas educadoras que frequentaram a ação de formação “Aprendizagem Ubíqua: A Qualquer Hora e Qualquer Lugar no Pré-Escolar e 1.º CEB”, com o formador Mestre Marco Bento, rentabilizaram a aprendizagem com a criação de um padlet, onde colocaram atividades desenvolvidas nos seus JI e que posteriormente foi partilhado com os respetivos EE e jogos pedagógicos. Na medida <u>“Otimização do trabalho colaborativo e disseminação de boas práticas/ formação adquirida”</u>, houve a preocupação da partilha de informação e de boas práticas decorrentes da participação de formação realizada pelas educadoras (ex: criação de um padlet pela coordenadora onde as educadoras podem partilhar/colocar atividades desenvolvidas em cada JI e partilha de documentação adquirida em ações de formação e que eram do interesse das educadoras/professoras). A coordenadora do Pré- Escolar apresentou, ainda, sugestões passíveis de serem analisadas e trabalhadas na preparação do próximo ano letivo: implementação do EPIS para o pré-escolar, pois somos de opinião que quanto mais cedo se der resposta às necessidades/dificuldades das crianças, também mais cedo se consegue o sucesso; continuação do projeto “Falar melhor para melhor aprender”, e se possível, com mais terapeutas, pois algumas educadoras salientaram que as sessões deveriam ser semanais e sem falhas; continuação das AECS – oferta da CM; implementação em todos os JI do MINDFULLNESS (Yoga), pois cada vez mais as crianças revelam problemas de atenção e concentração. Como propostas para ações de formação: iniciação à Programação no Ensino Básico e Educação Pré-Escolar; modelos e Práticas de Avaliação Formativa em Contextos Online/Digitais e Metodologias e Recursos para Promover as Literacias Digitais; matemática no pré-escolar: para além dos números; operacionalização das OCEPE no âmbito das Expressões Artísticas; face a pequenos acidentes mais prováveis de acontecer no âmbito escolar era importante uma ação de formação de curta duração sobre primeiros socorros. A Coordenadora 1.º ciclo, relativamente a sugestões passíveis de serem analisadas e trabalhadas na preparação do próximo ano letivo, referiu que o departamento apresentou as seguintes sugestões a serem analisadas: a inclusão, no horário dos professores, da tarde de quarta-feira sem componente letiva, para desenvolver trabalho de articulação e colaboração, de preparação de projetos no âmbito da AFC e realização de reuniões com os vários parceiros. Sugeriu-se ainda que a componente letiva de todos
--	--

	os docentes, terminasse às 15h.20 min, funcionando as AEC após esse horário; criação de espaço coberto e suficientemente espaçoso para os intervalos e aulas de Educação Física dos alunos no Centro Escolar; as turmas que têm três ou quatro anos de escolaridade, terem dois professores a tempo inteiro (professor titular, mais um professor de apoio educativo/coadjuvante); substituição dos docentes de Educação Especial (com o mesmo n.º de horas de apoio) sempre que um elemento fique de baixa médica, evitando-se o aumento das dificuldades/ barreiras à aprendizagem desses alunos; criação de bolsa de professores para a substituição de titulares de turma, evitando que se recorra ao professor de apoio educativo, situação que afeta outros alunos/turmas; coadjuvação na disciplina de Educação Física. Em relação ao Levantamento de necessidades de formação interna, referiu “Trabalho prático e experimental no 1.º ciclo à luz do PASEO” – Estudo do Meio– ACD - Ação de curta duração; “Técnicas de expressão e atividades práticas, de acordo com as aprendizagens essenciais-do 1.º Ciclo. Workshops - Educação Artística: Expressão Dramática/Teatro e Artes Visuais; Curso de formação de “Capacitação digital de Docentes.” Relativamente à preparação do próximo ano letivo, o Departamento Ciências Experimentais propôs: agendamento inicial das reuniões de departamento/subdepartamento disciplinar a gestão do correio eletrónico, entregando a cada professor apenas o que lhe diz respeito e deixando o resto numa plataforma geral indexada para que toda a gente pudesse consultar; Reinstalar laboratórios de Biologia e de Física; “Devolver” as salas de Físico-química (C1, C2, C3, C4) e Ciências Naturais (D1, D2, D3 e D4) ao uso prioritário das respetivas disciplinas – retirar mesas dos laboratórios, remover a “tulha Covid” da sala C5 e do anexo D3/D4), assegurar rede de acesso internet; No 10º ano, nas disciplinas de BG e FQ, a título experimental, substituir a aula de apoio por um tempo equivalente em coadjuvação. Vantagens: não extensão do horário dos alunos; garante a universalidade; aproxima os professores e melhora o trabalho colaborativo; Generalizar a coadjuvação às outras escolas do agrupamento; Aumentar o grau de permanência de um assistente operacional em apoio aos laboratórios de BG e de FQ, assegurando-se que o funcionário adstrito a essa função esteja disponível ao 1º tempo - trabalhar para garantir a admissão de auxiliar técnico; Criar um regulamento que permita garantir que os alunos trazem o seu kit digital quando solicitado pelos professores (algum tipo de proteção perante avarias normais de utilização e eventual seguro antirroubo); Rearranjar as salas, em consequência do alívio da pandemia, de modo a permitir trabalho de grupo ou pelo menos de pares; Investir em ações que aproximem os professores e contribuam para a prevenção do burnout: reativar o convívio; reinstalar o bar dos professores, abrir o estacionamento; programa cultural, etc. Quanto à necessidade de formação elencadas no Departamento de Ciências Experimentais, destacam-se, por prioridade: Trabalho de campo no ensino das Ciências (BG; CN; CFQ; FQ; eventualmente Geografia), formação na utilização de sensores com a máquina gráfica TI- Nspire essencialmente na área da Física, o trabalho de projeto no ensino das Ciências. O coordenador do Departamento de Ciências Experimentais sugeriu as seguintes formações de curta duração: nomenclatura da IUPAC para compostos inorgânicos; formação no âmbito de laboratórios virtuais. Relativamente à preparação do próximo ano letivo, a coordenadora dos diretores de turma apresentou as sugestões do conselho dos diretores de turma do 2.º e 3.º ciclo. Esta referiu que, em todos os conselhos de turma, foram analisadas e definidas propostas
--	---

	de medidas de suporte à aprendizagem e inclusão que deverão ser adotadas no próximo ano letivo. A saber: coadjuvações a diferentes disciplinas em todas as escolas, que permitirão um acompanhamento mais próximo dos alunos com mais dificuldades e com comportamentos mais desajustados; uso de estratégias de ensino mais diversificadas; desdobramento das turmas por turnos, em Inglês e Francês, mesmo sem os 20 alunos exigidos na legislação, a Físico-química e Ciências Naturais, dadas as dificuldades que alguns alunos apresentam, bem como a dificuldade de gerir o trabalho laboratorial com muitos alunos em simultâneo; apoios - continuidade das aulas de apoio, em todos os anos. No 9º ano, aulas de apoio a Português e Matemática, por turnos. Aulas de apoio individualizado aos alunos que usufruem do artigo 9º, medidas seletivas -; tutorias - deverão continuar a ser atribuídas, uma vez que um trabalho de acompanhamento mais específico e individualizado é uma mais-valia para o sucesso dos alunos propostos; recursos técnicos especializados - Dado o número de solicitações, considera-se necessário o seu reforço para dar resposta célere aos problemas diagnosticados, nomeadamente de psicólogos. Salienta-se que, durante este ano letivo, na escola ..., a presença da psicóloga foi apenas de uma tarde por semana, o que se revelou manifestamente insuficiente. Em relação à escola ..., os diretores de turma solicitam o reforço dos serviços de psicologia para que os alunos beneficiem de um acompanhamento mais frequente, propondo que este acompanhamento continue a ser ministrado pela psicóloga Alexandra Abrantes, no sentido de dar continuidade ao trabalho iniciado, o qual se mostrou bastante benéfico. Foram ainda referidos os seguintes aspetos: aulas de ADT são consideradas uma mais-valia, sendo fundamental a sua continuidade. Reforça-se a necessidade de uma sala multifunções para o desenvolvimento de atividades/dinâmicas diferentes com os alunos; Equipas educativas - sugere-se que haja uma maior articulação e interligação, no geral, entre os temas abordados em Cidadania e Desenvolvimento e os projetos interdisciplinares de turma. Foi referido o facto de alguns professores, pertencerem a duas equipas educativas, o que sobrecarregou o seu trabalho e, noutras situações, existem professores que não são comuns aos Conselhos de Turma, o que dificulta a articulação. Ainda a propósito das atividades de articulação disciplinar, os diretores de turma alertam para a multiplicação de documentos e para a excessiva necessidade de mostrar evidências, que são repetidas continuamente em diversos documentos, formulários e suportes digitais; GIAE - sugere-se, mais uma vez, a marcação de sumários e faltas das aulas de apoio e tutorias nesta plataforma e dar acesso aos diretores de turma a todas as funcionalidades relacionadas com a marcação, justificação e anulação de faltas. Os diretores de turma consideram que o documento Excel “<i>Avaliação Ensino Básico</i>” com as percentagens não é eficaz e seguro, sendo uma repetição de informação e um trabalho acrescido para os diretores de turma, pelo que não deverá ser continuado. Referiu-se ainda que continua a verificar-se, nas três escolas, dificuldades ao nível do equipamento informático (computadores e projetores), internet e persianas das salas de aula. De seguida, a coordenadora dos diretores de turma do ensino secundário elencou uma lista de aspetos a ter em conta e que carecem de melhoria: preferencialmente, a direção de turma deve ser atribuída a um docente que tenha, na disciplina que leciona, todos, ou quase todos, os alunos da turma; as aulas de ADT foram fundamentais para o exercício da atividade de direção de turma e apoio à área curricular de Cidadania e Desenvolvimento. Contudo, deverá ter-se cuidado no horário desta aula, evitando ser em tardes em que os alunos não têm outras aulas; deverão ser definidas regras de atuação comuns para alunos que falem sistematicamente, e em que os seus encarregados de educação justificam as faltas sem apresentar comprovativo e para o uso de
--	---

	telemóveis, sem autorização, durante as aulas; na plataforma GIAE, ainda não se encontram ativas funcionalidades do programa que ajudariam muito o trabalho do diretor de turma; deve haver um prazo para marcação de faltas, pois alguns professores marcam tardiamente as faltas aos alunos, originando a que o diretor de turma receba do encarregado de educação, justificações de faltas que ainda não existem; deve ser mais eficaz a comunicação Escola- Alunos/Encarregados de Educação: organizar um serviço em que a informação meramente administrativa, seja encaminhada pelos serviços administrativos/direção e divulgada na página do agrupamento; algumas reuniões de conselho de turma deverão ser presenciais, especialmente as iniciais. Relativamente à necessidade de formação, o conselho de diretores de turma sugeriu o seguinte tema: "Técnicas para lidar com crises de ansiedade, ataques de pânico." Quanto aos cursos profissionais, foram apresentadas as seguintes propostas: plataforma autónoma para o registo das atividades dos profissionais; 1 tempo letivo no horário comum aos diretores de curso e coordenador dos profissionais fora da 4ª feira à tarde (Coord. Cursos Profissionais); reuniões iniciais de CT antes do início das aulas (imprescindível para o 1º ano); reestruturação da Equipa EQAVET (renovação do selo); sala/espço dedicado para o Clube de Ciência; ativação de uma sala multiusos (B2?); alocação de um funcionário (voluntário) aos laboratórios, com redefinição de funções, por exemplo, dado não existirem técnicos de laboratório; reformulação da página web com um espaço dedicado aos profissionais. Quanto ao Departamento de Educação Especial foi sugerido uma bolsa de professores para a leitura de prova; um assistente operacional para a ... e 2 para ..., para apoiarem alunos com medidas adicionais. Nos casos dos alunos que chegam ao convívio, estes devem ser analisados pela EMAEI e pelos coordenadores de estabelecimento. A coordenadora do PAA apresentou as sugestões que se seguem para serem tidas em conta no próximo ano letivo: dar continuidade e aprofundar as dinâmicas pedagógicas implementadas ao longo do ano letivo 2021-2022 no Agrupamento; alicerçar o Plano Anual de Atividades 2022-2023 nos projetos existentes no AE e no trabalho em rede, com os parceiros internos e/ou externos. Esta sugestão é sustentada pelas evidências apresentadas nos relatórios de atividade/projetos, onde se constata que esta tem sido a opção adotada na construção/ aprofundamento do trabalho pedagógico desenvolvido com os alunos e alinhado com os documentos internos em uso no Agrupamento.
--	---

Anexo IV

Extratos das atas do conselho geral

Objetivos	Documentos observáveis	Indicadores
• Analisar práticas de autoavaliação do agrupamento que existiam antes da AEE.	• Atas/relatórios: - conselho pedagógico; - conselho geral; - departamentos curriculares; - equipa de autoavaliação; - coordenação das Bibliotecas Escolares (No período anterior à ação de avaliação externa - anos letivos de 2016/2017 a 2019/2020).	• Quais as estruturas responsáveis pela autoavaliação do agrupamento? • Quais as práticas de autoavaliação implementadas pelo agrupamento? • Eram elaborados planos de melhoria? • Se sim, os planos de melhoria eram implementados, monitorizados e avaliados? • Como se dava a conhecer internamente esse trabalho? • O processo de autoavaliação tinha impacto na organização educativa? Em que áreas?

Atas do conselho geral		Ano Letivo: 2016/2017
Data	Transcrição de conteúdo	
	Nenhuma ata refere qualquer assunto referente à temática em estudo	
Atas do conselho geral		Ano Letivo: 2017/2018
Data	Transcrição de conteúdo	
	Nenhuma ata refere qualquer assunto referente à temática em estudo	
Atas do conselho geral		Ano Letivo: 2018/2019
Data	Transcrição de conteúdo	
	Nenhuma ata refere qualquer assunto referente à temática em estudo	
Atas do conselho geral		Ano Letivo: 2019/2020
R12 04/06/2020	Ponto um: Informações. (...) Relativamente ao ponto um da ordem de trabalhos, foi apresentado o relatório provisório da avaliação externa feito pela Inspeção Geral da Educação e Ciência, ao nosso agrupamento de escolas, no presente ano letivo. Após a análise deste documento, considerou este Conselho não haver razões para contestar a proposta apresentada, pelo contrário, o Conselho Geral congratula-se com o resultado da avaliação externa, que reconhece o ótimo trabalho realizado por todos e é positivo para a imagem do agrupamento e da comunidade educativa do qual este faz parte.	
R13 23/06/2020	Ponto quatro: Apreciação e aprovação do Plano elaborado pela equipa de autoavaliação do agrupamento e do Boletim informativo n.º 1;	

	(...) No terceiro ponto da ordem de trabalhos, foi dada a palavra ao diretor para apresentar o Relatório de Contas da Gerência do Agrupamento relativo ao ano 2019. Este iniciou a sua intervenção com um agradecimento a todos os profissionais do Agrupamento pelos resultados da Avaliação Externa realizada à Escola. (...) No quarto ponto da ordem de trabalhos, foi efetuada, pela presidente do CG, uma apresentação do plano da equipa de autoavaliação. Não havendo nenhuma questão, o plano foi aprovado por unanimidade. Ainda neste ponto, foi dado a conhecer o Boletim informativo nº 1, elaborado por esta equipa de autoavaliação.
R14 21/07/2020	Ponto um: Informações; Ponto três: Apreciação dos boletins informativos nº 2 e 3, elaborados pela equipa de autoavaliação; (...) Relativamente ao ponto um da ordem de trabalhos, a presidente do CG (...) Referiu, ainda, que relativamente à avaliação externa, o Agrupamento não procedeu ao contraditório, pelo que brevemente o relatório definitivo poderá ser consultado no site da IGEC (Inspeção – Geral da Educação e Ciência). (...) No terceiro ponto da ordem de trabalhos procedeu-se à apreciação dos boletins informativos nº 2 e 3, elaborados pela equipa de autoavaliação. O boletim informativo nº2 apresenta-se como um contributo relativamente aos dados apresentados pela “Equipa de acompanhamento e monitorização do plano de E@D”, uma vez que se constitui como um documento de trabalho agilizante para a otimização do plano de E@D e, por ventura, para uma reflexão interna relativamente à planificação e prioridades pedagógicas para o próximo ano letivo... Foi também apresentado pela presidente o Boletim Informativo nº 3, que faz uma reflexão assente nos resultados da avaliação externa ao Agrupamento, apresentando propostas de melhoria. Após análise, ambos os boletins foram aprovados por unanimidade.

Objetivos	Documentos observáveis	Indicadores
• Percecionar como o relatório produzido pela IGEC foi trabalhado pelo agrupamento.	• Atas/relatórios: - conselho pedagógico; - conselho geral; - departamentos curriculares; - equipa de autoavaliação; - coordenação das Bibliotecas Escolares (No período imediatamente a seguir à ação de avaliação externa - anos letivos de 2020/2021 e 2021/2022).	• Como foi divulgado o relatório da IGEC/AEE? • Os docentes conhecem o conteúdo do relatório da IGEC/AEE? • Qual o grau de concordância dos com o conteúdo do relatório da IGEC/AEE? • De que forma o agrupamento se apropriou das recomendações/áreas de melhoria constantes no relatório da IGEC/AEE?
• Investigar se a Avaliação Externa (AE) promoveu o desenvolvimento do processo de autoavaliação do agrupamento.		• Os docentes consideram que a AEE contribuiu para a melhoria e eficácia da autoavaliação? Se sim, de que forma(s). Se não, porquê? • Os docentes valorizam o trabalho da equipa de autoavaliação após a ação da AEE? Se sim, de que forma(s). Se não, porquê? • A AEE favoreceu o conhecimento dos pontos fortes e das áreas de melhoria do agrupamento? Se sim, de que forma(s). Se não, porquê? • A AEE estimulou a reflexão/ autoavaliação nas várias estruturas de coordenação do agrupamento? Se sim, de que forma(s). Se não, porquê?
• Analisar de que modo o processo de AE contribuiu para a mudança das práticas profissionais e para a melhoria da organização.		• Os docentes consideram que a AEE contribui para a mudança e inovação/melhoria da organização? • Quais as mudanças/melhorias ocorridas no agrupamento como resultado da AEE? Nomeadamente: - ao nível organizacional - trabalho colaborativo - processo de inclusão - sistema de avaliação das aprendizagens - resultados escolares

Atas do conselho geral		Ano Letivo: 2020/2021
Data	Transcrição de conteúdo	
R16 17/12/2020	Ponto dois: Informações; (...) Ponto cinco: Apreciação do Plano de Melhoria do AE, elaborado pela equipa de autoavaliação. (...) Relativamente ao ponto dois, (...) Já no âmbito da Autonomia e Flexibilidade Curricular, foi criada uma bolsa de professores para desenvolver o trabalho colaborativo, bem como se constituíram equipas educativas envolvendo os professores de todas as turmas do 2.º e 3.º CEB, para que, de forma mais colaborativa, se atinjam as Aprendizagens Essenciais das diversas disciplinas. (...) No âmbito do ponto cinco, foi analisado e discutido o Plano de Melhoria do AE, elaborado pela equipa de autoavaliação, com diversas ações de melhoria, tendo o documento sido aprovado por unanimidade.	
R20 23/07/2021	Ponto quatro: Apreciação dos boletins informativos nºs 3, 4, 5, e 6, elaborados pela Equipa de Autoavaliação; No quarto ponto da ordem de trabalhos, procedeu-se à apreciação e análise dos boletins informativos nºs 3, 4, 5, e 6, elaborados pela Equipa de Autoavaliação. Relativamente ao Boletim informativo nº3, reflete-se sobre a forma de responsabilizar e envolver os docentes pelo preenchimento dos questionários sobre o grau de satisfação dos alunos, uma vez que se trata de um indicador de relevância para a análise do impacto e pertinência deste tipo de atividades. O Boletim informativo nº4 pretendeu dar a conhecer a toda a comunidade educativa o grau de satisfação e impacto da implementação do ciclo de <i>Webinars</i> desenvolvido pela equipa Apoio Técnico e Pedagógico do E@D do Agrupamento, concluindo-se que correu muito bem. O Boletim Informativo nº 5 deu a conhecer o grau de satisfação e impacto da implementação das sessões síncronas (in)formativas e de sensibilização “Navega(s) em Segurança?”, dinamizadas pelo Instituto Português do Desporto e Juventude, tendo como público-alvo todas as turmas do sétimo ano do Agrupamento, sendo o resultado satisfatório. O Boletim Informativo nº 6 refere-se ao grau de satisfação e impacto do projeto “10 MINUTOS A LER”. É um projeto apoiado pelo Plano Nacional de Leitura e tem por objetivo instituir no quotidiano da escola a atividade da leitura por prazer, dando a todos os alunos a oportunidade de ler, escolhendo para tal um texto da sua preferência. Esta pode ter lugar a qualquer hora e em qualquer espaço e contexto escolar, formal ou não-formal: na sala de aula, na biblioteca, no refeitório, no ginásio, no pátio. Este projeto teve bastante adesão.	
Atas do conselho geral		Ano Letivo: 2021/2022
Data	Transcrição de conteúdo	
R2 22/11/2021	Ponto seis: Apreciação do boletim informativo nº 1, elaborado pela Equipa de Autoavaliação; (...) Em relação ao ponto seis, apreciação do boletim informativo nº 1 elaborado pela Equipa de Autoavaliação, por proposta da presidente e por unanimidade dos presentes, será tratado na próxima reunião, juntamente com o Relatório de execução do Plano de Melhoria elaborado pela equipa de autoavaliação.	
R3 20/01/2022	Ponto dois: Apreciação do relatório de execução do Plano de Melhoria do AE, elaborado pela equipa de autoavaliação; Ponto três: Apreciação do Boletim Informativo nº 1 – resultados escolares, elaborado pela equipa de autoavaliação; (...) Passou-se de seguida ao ponto dois da ordem de trabalhos, tendo sido lido e analisado o relatório de execução do Plano de Melhoria do AE, o qual foi aprovado por unanimidade.	

	Relativamente ao ponto três, procedeu-se à apreciação e análise do Boletim Informativo nº 1 – resultados escolares, elaborado pela equipa de autoavaliação, tendo a presidente esclarecido que este surge na sequência da implementação do Plano de Melhoria desenhado para o agrupamento e pretende dar resposta ao domínio de intervenção “Resultados Escolares”, no referente à “Apropriação/mapeamento sistemático do percurso pós-escolar dos alunos”.
R4 24/03/2022	Ponto cinco: Apreciação do Boletim Informativo nº 2, elaborado pela equipa de autoavaliação. (...) Dando cumprimento ao primeiro ponto da ordem de trabalhos, foram dadas as seguintes informações: (...) No âmbito da implementação da Autonomia e Flexibilidade Curricular (AFC), um grupo de docentes do agrupamento participou numa reunião de rede, cujo tema foi “A Gestão do Currículo e a Recuperação das Aprendizagens”. No final, foi unânime a opinião de que o nosso agrupamento está a trabalhar com sustentabilidade e alinhado com o que se pretende com a AFC. (...) Em relação ao ponto cinco, foi apresentado e apreciado o Boletim informativo nº 2, elaborado pela equipa de autoavaliação do agrupamento. Este boletim surgiu no âmbito do projeto interdisciplinar de duas turmas do 7ºano que pretende trabalhar o tema “Terra, casa comum”.
R5 30/06/2022	Ponto um: Informações; Ponto dois: Apreciação dos Boletins Informativos nº 3, 4, 5, 6 e 7 elaborados pela equipa de autoavaliação do agrupamento; Dando cumprimento ao primeiro ponto da ordem de trabalhos, foram dadas as seguintes informações: Realizou-se no dia 17 de maio uma sessão online de acompanhamento Plano Nacional de Promoção do Sucesso Escolar (PNPSE) / Plano de Desenvolvimento Pessoal, Social e Comunitário (PDPSC) – o trabalho desenvolvido no nosso agrupamento no âmbito deste projeto foi apresentado pelo coordenador da EMAEI (e subdiretor) e pelo Diretor. É no âmbito deste projeto que se enquadram a psicóloga clínica e a terapeuta da fala, a exercer funções na nossa escola a meio tempo. Da avaliação do sucesso deste projeto, depende a sua continuidade para o próximo ano. No dia 18 de maio, realizou-se uma reunião presencial de acompanhamento e monitorização da Autonomia e Flexibilidade Curricular (AFC) com a Equipa Regional do Centro para a AFC. A finalidade da reunião foi tomar conhecimento das estratégias educativas que têm vindo a ser pensadas e desenvolvidas no nosso agrupamento, bem como as dinâmicas de mudança implementadas, e ainda eventuais dificuldades sentidas neste processo. Os temas abordados na reunião foram o Plano Integrado para a Recuperação das Aprendizagens – Plano 21 23 Escola+; Práticas Organizacionais; Opções Pedagógicas e Curriculares; Práticas Pedagógicas, sendo que, em síntese, a equipa considerou que o nosso AE estava a trabalhar de forma bastante coesa e robusta, com documentos e processos de acompanhamento e monitorização à luz do atual enquadramento normativo e com práticas e dinâmicas pedagógicas muito interessantes e inovadoras. Passou-se de seguida ao ponto dois da ordem de trabalhos, onde foram apresentados e apreciados os Boletins informativos nº3, 4, 5, 6 e 7, elaborados pela equipa de autoavaliação do agrupamento. A saber: Boletim informativo n.º 3: pretende dar a conhecer a toda comunidade educativa o grau de satisfação e impacto da implementação da sessão de Educação Financeira, dinamizada pelo Banco de Portugal e que teve, como público-alvo, todas as turmas do oitavo ano do Agrupamento, bem como as turmas B, C e D, do 11.º ano. No caso do 11.º ano foram explorados temas de acordo com as

	necessidades e interesses das turmas envolvidas. A atividade pretende contribuir para o estudo e debate em torno da Educação Financeira, uma vez que se constitui como um domínio a ser estudado e explorado no âmbito da Cidadania e Desenvolvimento. A atividade teve como parceiros internos a Autonomia e Flexibilidade Curricular, Bibliotecas Escolares e Estratégia de Educação para a Cidadania na Escola. Boletim informativo n.º 4: pretende dar a conhecer a toda a comunidade educativa o grau de satisfação e impacto da implementação da 3.ª edição do “Janeiro Cultural”. As atividades desenvolveram-se durante cinco dias e tiveram como público-alvo aos alunos do 9º ano, do ensino secundário e do ensino profissional. A atividade pretende contribuir para o estudo e debate em torno das temáticas abordadas, bem como enriquecer o programa curricular e diversificar as competências adquiridas no meio escolar. A atividade foi organizada pela Rede de Bibliotecas de ... e contou com o apoio do Município (...) Boletim Informativo n.º 5: pretende dar a conhecer a toda a comunidade educativa o grau de satisfação e impacto da implementação “Festa do Livro e da Leitura ... 2022”. As atividades foram bastante diversificadas e destinadas, de acordo com a sua natureza, a alunos do pré-escolar ao 8.º ano (ver boletim em anexo). Boletim Informativo n.º 6 pretende dar a conhecer a toda a comunidade educativa o grau de satisfação e impacto da implementação da sessão online de formação sobre a PORDATA – Base de Dados do Portugal Contemporâneo. Foi ministrada pela Fundação Francisco Manuel dos Santos (FFMS) e destinada aos alunos do 11º D, E e F. Boletim informativo n.º 7: pretende dar a conhecer a toda a comunidade educativa o grau de satisfação e impacto da implementação da Semana UBUNTU. Relativamente a estes boletins, o conselheiro Nuno Martinho questionou o objetivo destes mesmos, o diretor esclareceu que eram elaborados pela equipa de autoavaliação do agrupamento, com a finalidade de avaliar os projetos do agrupamento.
--	--

Anexo V

Extratos das atas dos departamentos curriculares

Objetivos	Documentos observáveis	Indicadores
• Analisar práticas de autoavaliação do agrupamento que existiam antes da AEE.	• Atas/relatórios: - conselho pedagógico; - conselho geral; - departamentos curriculares; - equipa de autoavaliação; - coordenação das Bibliotecas Escolares (No período anterior à ação de avaliação externa - anos letivos de 2016/2017 a 2019/2020).	• Quais as estruturas responsáveis pela autoavaliação do agrupamento? • Quais as práticas de autoavaliação implementadas pelo agrupamento? • Eram elaborados planos de melhoria? • Se sim, os planos de melhoria eram implementados, monitorizados e avaliados? • Como se dava a conhecer internamente esse trabalho? • O processo de autoavaliação tinha impacto na organização educativa? Em que áreas?

Atas do Departamento		Ano Letivo: 2016/2017
Data	Transcrição de conteúdo	
DC2 – R8 13/07/2017	Foi feito o balanço/avaliação da execução do PAE no âmbito do PNPSE com recurso a um questionário - “Procedeu-se de seguida à análise do PAE. O coordenador começou por justificar as razões porque elaborou e disponibilizou um formulário Google Drive... referira-se que responderam a este questionário dezasseis professores. Da análise realizada reconhecem-se esforços e melhoria nos seguintes aspetos... comunicação do conselho de turma, (...) trabalho colaborativo, ... diferenciação pedagógica (...)”	
DC 4 – R7 18/07/2017	Foi realizado o balanço/avaliação detalhada do Plano de Ação Estratégico (PAE), medida a medida, tendo registado em ata a reflexão realizada, com algum pormenor – “Quanto ao quarto ponto, balanço do Plano de Ação Estratégico (PAE), foi feita a análise/avaliação detalhada mesmo, que vai ser presente ao conselho pedagógico.	
DC 6- R1 07/09/2016	“Ponto um: Informações (...) “(...) o Projeto de Ação Estratégica (PAE), na medida um, terá como coordenador o docente (...). Os coordenadores dos grupos de trabalho para as medidas quatro e cinco serão, respetivamente, os docentes (...); o diretor pediu um docente de Português para a implementação do PAE para o segundo ciclo, o que poderá também ser utilizado no primeiro ciclo; (...)”	
DC 6 - R5 16/01/2017	Ponto um: Informações (...) Plano de Ação Estratégica (...) Relativamente ao Plano de Ação Estratégica, os professores nele envolvidos são os seguintes: (...) Este Plano abrange os seguintes alunos: (...) O Plano está a ser cumprido de acordo com o que foi delineado, verificando-se alguma evolução	

	ao nível da proficiência da leitura e da escrita, apesar de se estar ainda numa fase preliminar da aplicação da medida. No âmbito deste Plano, vão ser dinamizadas as seguintes atividades: “A Hora do Conto”, (...) englobando atividades lúdicas nas turmas do primeiro e segundo anos e “A Biblioteca vai à sala de Aula”, que consiste na ida à Biblioteca (...), uma vez por semana, sendo que, nas restantes escolas serão entregues baús de livros, para ler em família - “Leitura Vai e Vem”(…) Salientou-se de novo a necessidade da construção do Portfólio, onde será colocado um breve registo da evolução dos alunos, algumas fichas aplicadas e eventualmente, algum material audiovisual (...)
DC 6 – R6 11/07/2017	“(…)Ponto quatro: Reflexão sobre a implementação das medidas do Plano de Ação Estratégica (PAE) (...) No ponto quatro, após a reflexão sobre a implementação das medidas fixadas no PAE desenvolvido com os alunos do primeiro e segundo anos do primeiro ciclo, constatou-se que o mesmo surtiu efeito positivo, notando-se uma melhoria nas aprendizagens a nível geral, especificamente na disciplina de Português, no entanto, não se conseguiu atingir a meta de sucesso nele definida. Verificou-se um desvio negativo de 2% no 1ºano e de 5% no 2º, devido aos seguintes constrangimentos: falta de professores de apoio nalgumas turmas e noutras os apoios prestados não terem sido rentáveis pelo pouco tempo efetivo dentro da sala, a falta de experiência de alguns professores neste nível de ensino e ainda o facto dos alunos não estarem sujeitos a retenção no primeiro ano de escolaridade e acumularem dificuldades, resultando nalgum insucesso no final do segundo ano de escolaridade”.
DC 9 – R8 18/07/2017	“Procederam à avaliação do PAE – “No quinto ponto da ordem de trabalhos foi realizado um balanço do plano de ação estratégico essencialmente no que diz respeito às iniciativas desenvolvidas pelo departamento de matemática, tendo sido adaptadas algumas das medidas e estratégias já implementadas”.
DC 10 – R2 26/10/2016	“Ponto três: Implementação do Plano de Ação Estratégica (PAE): coordenação (...) No que concerne ao ponto três – Implementação do Plano de Ação Estratégica (PAE)- foi analisado detalhadamente o documento pelos docentes presentes. Procuram-se estabelecer formas de concretização das medidas aí presentes, bem como das atividades aí enunciadas. <u>As mesmas seguem em anexo à presente ata”.</u>
DC 10 – R3 21/11/2016	Este departamento considera que as metas de sucesso preconizadas pelo PAE, são demasiado exigentes, tendo em consideração as condições de lecionação: sobrecarga de turmas, que dificulta ao docente, por exemplo, cumprir prazos de entrega dos testes corrigidos; lecionação em duas escolas do agrupamento, no mesmo dia da semana; aulas no último bloco do dia, quando as turmas do ensino básico são bastante irrequietas e apresentam dificuldades de concentração; falta de coadjuvação em turmas com alunos com adequações curriculares; falta de apoios aos alunos que, por lei, têm esse direito. Os docentes questionam-se como será possível atingir melhores resultados, se as condições de lecionação são as mesmas dos anos anteriores. Acresce o facto, da tónica do sucesso escolar constante no PAE, continuar a recair sobretudo, no papel do professor, e pouco, no dos alunos e encarregados de educação. Apesar das estratégias

	implementadas, estas não surtem o efeito desejado, porque a responsabilidade recai sobretudo nos docentes e os alunos e encarregados de educação não correspondem”.
DC 10 – R4 11/01/2017	“Perante os problemas apresentados, todos os docentes deste departamento são unânimes em considerar que dificilmente se conseguirão atingir as metas propostas no Plano de Ação Estratégica visto não nos terem sido facultados os meios que o permitam, nomeadamente aulas de apoio, coadjuvações e salas de estudo, tal como solicitado. Por outro lado, a elaboração dos horários também não teve em devida conta as disciplinas que apenas têm um bloco por semana, projetando-as para os últimos tempos; o mesmo sucede com turmas que sistematicamente têm aula ao último tempo, ou da manhã ou da tarde. Para além do referido, há que solicitar uma maior envolvimento por parte dos pais/encarregados de educação no processo de ensino/aprendizagem dos seus educandos, procurando que estes valorizem devidamente a escola e não que incutam nos seus educandos o contrário, como é o caso quando os mesmos não querem que os seus filhos frequentem aulas de apoio, quando têm noção das dificuldades apresentadas pelo aluno/a”.
DC 10 – R8 18/07/2017	Procederam à avaliação em documento próprio eu anexaram à ata - “Passando depois ao ponto três da ordem de trabalhos, foi feito o balanço da implementação do Plano de Ação Estratégica, no âmbito do departamento. O documento com as conclusões segue em anexo à presente ata.” No referido documento são elencadas as atividades desenvolvidas no âmbito das medidas definidas, bem como a sua avaliação – balanço, constrangimentos sentidos e sugestões de melhoria.
DC 11 – R5 18/07/2017	Foi feito o balanço do ano letivo 2016/2017 sem qualquer referência PAE – “... tendo cada professor feito um resumo dos principais aspetos positivos e negativos que se verificaram”.
Atas do Departamento	
Ano Letivo: 2017/2018	
Data	Transcrição de conteúdo
DC2 – R2 07/03/2018	Na ordem de trabalhos consta o ponto dois referente ao Plano de Ação estratégica (PAE), onde são registadas informações e considerações referentes aos projetos a desenvolver pela CM/CIM – “O coordenador informou que a Câmara Municipal e a CIM..., apresentaram três projetos articulados com os planos de Ação Estratégica dois agrupamentos, nomeadamente: (...)”
DC2 – R4 – 18/04/2018	No ponto um da ordem de trabalhos, Informações foi dada a informação sobre o decorrer do plano de ação estratégica no tocante à articulação com a autarquia – “... na qual se fez a análise do projeto para a promoção do sucesso educativo Município/CIM., no seguimento das orientações do diretor(...)”
DC 4 – R2 11/01/2018	No ponto um da ordem de trabalhos – Informações – são registadas algumas informações sobre a execução do PAE, nomeadamente a participação de alguns representantes do agrupamento no II ciclo de seminários regionais do PNPSE – “Estão a ser desenvolvidos os procedimentos para a implementar as medidas previstas no PAE do nosso agrupamento ... decorreu no dia nove de janeiro, (...) II ciclo de seminários regionais (...) Foi dito que as atividades que estão a produzir melhores resultados são as coadjuvações em sala de aula(...)”.

DC 4 – R4 12/06/2018	No ponto um – Informações – é feita breve referência ao PAE e que a sua vigência é de dois anos – “(...) operacionalização do PAE/CM/CIM... também foram referidas as verbas e a sua utilização nos citados projetos.”
DC 6 – R2 06/09/2017	“(...) Ponto cinco: Elaboração de documentos de preparação do ano letivo. (...) Elaboraram-se as propostas de operacionalização de atividades para o Plano de Ação Estratégica (PAE) no 1º e 2º anos de escolaridade- medidas 1 e 4.”
DC 6 – R5 15/01/2018	“Plano de Ação Estratégica (PAE). (...) No que se refere ao Plano de Ação Estratégica, as atividades estão a surtir efeitos positivos, contribuindo para o sucesso dos alunos, melhorando a auto estima e concentração dos mesmos e permitindo um trabalho mais individualizado. A história em cadeia está a ser elaborada por todas as escolas, tendo sido enviada para a turma dezanove, que lhe dará continuidade, sendo finalizada na turma vinte e um. Posteriormente proceder-se-á à revisão dos textos, à seleção dos desenhos e por fim à montagem dos livros. Ainda acerca deste Plano, o adjunto do diretor, informou o departamento sobre o desenlace do Seminário Regional de Promoção do Sucesso Educativo, decorrido no dia nove de janeiro. Comunicou que o maior insucesso ocorre no segundo ano de escolaridade, devendo ser tomadas as medidas mais adequadas para a diminuição do mesmo.”
DC 6 – R6 15/02/2018	“Em relação ao PAE, da reunião realizada em janeiro, concluiu-se que a medida quatro é a que carece de maior ajustamento, havendo dificuldades em implementar os procedimentos do trabalho colaborativo. Foram apresentadas algumas sugestões de forma a agilizar o processo. A saber: criação de uma plataforma ou grupo de e-mail por ano ou por disciplina para partilha de materiais e reflexões; construção de portefólios de materiais; utilização das aulas coadjuvadas para motivar as reflexões e observações entre pares. Quanto à articulação do PAE do agrupamento com o município e com a CIM (...), os departamentos deverão analisar os três projetos definidos, “Laboratórios Vivos”, “+Saúde + Sucesso” e “Artes Vivas”, a fim de serem propostas formas de articulação destes projetos com as várias medidas do PAE, incluindo a definição de recursos necessários. Os recursos previstos nos projetos podem ser substituídos por outros. Deverá ainda proceder-se ao levantamento de novas situações que possam valorizar o PAE, potenciar o sucesso escolar dos alunos e que possam ser enquadrados nos referidos projetos.”
DC 6 – R8 22/05/2018	“O nosso agrupamento recebeu a atividade de acompanhamento da IGEC - "Gestão do Currículo: Ensino Experimental das Ciências", dirigida à educação pré-escolar e ao ensino básico, entre os dias 14 e 18 de maio. Decorreu conforme o previsto, exceto a reunião com a Direção e com o Conselho Geral, aguardando ainda o relatório da equipa.” (...) Iniciaram-se em todas as escolas as atividades experimentais agendadas até ao final do ano letivo, dinamizadas pelo Clube de Ciências e Laboratórios Vivos”.

DC 8 – R2 07/09/2017	No ponto sete da ordem de trabalhos – Plano de ação estratégica do agrupamento (2016-2018) – é decidido não apresentar sugestões de alteração – 2... o plano foi apresentado a todos os presentes e face ao sucesso alcançado na disciplina de Educação Física, o departamento e da opinião que não é pertinente a apresentação de qualquer proposta de alteração.”
DC 8 – R5 12/03/2018	No ponto três da ordem de trabalho – Plano de Ação Estratégica (PAE) – é feita referência à articulação com o Município e a CIM ... – “... foi feita uma análise dos projetos definidos (“Laboratórios Vivos”, “+Sude+Sucesso e “Artes Vivas”...
DC 9 – R5 16/01/2018	O plano de Ação Estratégica está a decorrer conforme o previsto
DC 10 – R2 07/09/2017	“(…) a Coordenadora chamou a atenção dos presentes para o facto de que a elaboração das planificações e a definição de estratégias deverão ter em conta as metas curriculares em curso para cada ano, bem como o Plano de Ação Estratégica em curso.”
DC 10 – R5 10/01/2018	“(…) estão a ser desenvolvidos os procedimentos para implementar as medidas previstas no PAE do nosso agrupamento e que integraram o projeto da CIM / CM, uma vez que já está em execução o projeto e o financiamento, no âmbito do Quadro 2020. Para o nosso agrupamento estão previstos técnicos/ terapeutas ocupacionais, nomeadamente psicólogos e técnicos de coadjuvação de Inglês. O Diretor manifestou a intenção de instalar um laboratório de línguas no âmbito dos “Laboratórios Vivos”, contudo este conselho considerou mais importante a aquisição de computadores portáteis, vídeo projetores, telas e colunas que sejam para utilização exclusiva dos docentes de línguas nas escolas do agrupamento. A coordenadora voltou a realçar a necessidade de se fazer chegar às direções das escolas todos e quaisquer problemas com equipamentos informáticos.”
DC 10 – R6 13/03/2018	“Ponto cinco: Articulação do PAE do AE com o projeto “...” do Município de .../CIM ... No ponto cinco da ordem de trabalhos, os professores debruçaram-se sobre como é que se pode articular o nosso PAE com os Projetos do Município .../ CIM. As colegas de Francês questionaram o facto de vir um técnico para Inglês e não vir um para Francês por se tratar de um Laboratório de Línguas. A professora ... acrescentou que há necessidade de algo que contemple alunos com Necessidades Educativas Especiais, uma vez que na escola ... não há qualquer tipo de apoio e propôs a contratação de um técnico de coadjuvação de Francês, à semelhança do que está proposto para Inglês. Ainda neste ponto da ordem de trabalhos, foram feitas algumas sugestões: - Criação de espaços/ salas de aula bem equipados no âmbito das TIC, imprescindíveis a um ensino de línguas estrangeiras dinâmico, motivador e eficaz. Estes espaços permitirão o uso de estratégias e recursos variados, aprofundar e consolidar conhecimentos, remediar e colmatar dificuldades diversas em contexto de sala de aula, aulas de apoio e salas de estudo, condição essencial para promover o sucesso nesta área de estudos; - Aulas de apoio a Inglês; - Aquisição de computadores portáteis atualizados em termos de software, colunas de som, telas de projeção, vídeo projetores, fichas triplas (para ligação do projetor e monitor em simultâneo) e acesso à internet;

DC 10 – R9 13/07/2018	- Técnico – coadjuvação de Inglês e de Francês.” “No ponto três da ordem de trabalhos foi feito o balanço final do ano letivo, no tocante ao funcionamento dos subdepartamentos, trabalho colaborativo, atividades do PAA, aulas de apoio, coadjuvações e salas de estudo, não tendo sido feita referência ao PAE – “(...) procedeu-se ao balanço final relativo ao ano escolar em curso, tendo-se referido o seguinte: - <u>Funcionamento dos subdepartamentos</u> – a criação de um subdepartamento de Inglês para o segundo ciclo, com a presença do subcoordenador nas reuniões de departamento, permitiu melhorar significativamente a comunicação entre os docentes (...) - <u>Trabalho colaborativo</u> – A distância entre as escolas, a incompatibilidade de horários, a excessiva carga horaria dos docentes, a sobrecarga burocrática foram alguns dos constrangimentos sentidos. Funcionou de forma regular entre pares da mesma escola, com troca de experiências e de materiais, planificação conjunta de atividades e alguma reflexão sobre o processo de ensino e aprendizagem(...) - <u>Atividades do PAA</u> - as atividades propostas em conjunto para as várias escolas foram concretizadas com sucesso e os respetivos relatórios foram devidamente enviados à equipa do PAA (...) - <u>Aulas de Apoio</u> – os apoios disponibilizados, não foram suficientes (...) - <u>Coadjuvações</u> - as aulas coadjuvadas não foram extensíveis a todas as turmas para as quais haviam sido solicitadas, nem mesmo para todas as turmas de Inglês do sétimo ano, como estava previsto. O balanço das coadjuvações que funcionaram foi bastante positivo (...) - <u>Salas de Estudo</u> – Na disciplina de Inglês, estas salas funcionaram bem e revelaram-se profícuas quando dirigidas a uma turma (...).”
Atas do Departamento	Ano Letivo: 2018/2019
Data	Transcrição de conteúdo
DC2 – R2 14/09/2018	Da ordem de trabalhos consta o ponto três - Reflexão sobre o relatório da Inspeção Geral de Educação e Ciência, relativo à atividade inspetiva “Gestão do currículo: ensino experimental das ciências” que decorreu no ano letivo anterior – “... foi sugerido, pelo Coordenador de Departamento, que fosse feita uma reflexão sobre o relatório (...)”
DC2 – R3 28/11/2018	Da ordem de trabalhos consta o ponto três – Plano de ação estratégica (PAE), onde é informado que o PNPSE vai ter continuidade por mais dois anos – “...a coordenação nacional deste projeto propõe que este se prolongue por mais dois anos, até ao ano 2020 com eventuais reformulações e atualizações (...)”.
DC 4 – R1 06/09/2018	Faz-se uma breve referência ao PAE/PNPSE no ponto um – Informações – “Foi submetido o relatório de avaliação anual do PAE do agrupamento elaborado com contributo dos coordenadores das várias medidas (...)”
DC 4 – R3 28/11/2018	No ponto um da ordem de trabalho – Informações – é feita referência à continuidade do PAE – “A articulação do PNPSE com o PAE é para continuar até dois mil e vinte... os departamentos devem refletir sobre a adequabilidade de cada uma das medidas inscritas no PAE e sugerir uma eventual reformulação atualização das mesmas”.

DC 6 – R4 06/11/2018	“Ponto três: Análise e reflexão sobre o relatório da IGEC da atividade - Gestão do Currículo: Ensino Experimental das Ciências” (...) No ponto três foi analisado o relatório da IGEC da atividade - Gestão do Currículo: Ensino Experimental das Ciências”.		
DC 6 – R6 19/02/2019	“No que concerne ao ponto quatro, outros assuntos, o Diretor chamou atenção para o Simulador de resultados do PNPSE 2016 - 2018 e projeção da taxa de desistência para “2018-2020”, tendo em conta o objetivo de redução de 25% neste biênio. É um documento útil de planejamento e que deve ser objeto de análise e reflexão nos departamentos, de forma a motivar para a concretização das metas definidas e assumidas nos PAE/PNPSE”.		
DC 10 – R10 17/07/2019	Foi feito o balanço final do ano letivo, no tocante ao funcionamento dos subdepartamentos, trabalho colaborativo, atividades do PAA, aulas de apoio, coadjuvações, salas de estudo e primeiro ciclo, tendo sido feita referência ao PAE, apenas no que se refere à contratação de técnicos – “Passámos, de seguida, ao ponto três da ordem de trabalhos, no âmbito do qual se procedeu ao balanço final do ano escolar em curso, havendo a registar o seguinte: - <u>Funcionamento dos subdepartamentos</u> – o subdepartamento de Inglês do segundo ciclo funcionou bem, na medida em que, regularmente, existiu trabalho colaborativo... - <u>Trabalho colaborativo</u> – a distância entre as escolas do agrupamento, a lecionação em diferentes escolas pelo mesmo docente, a incompatibilidade de horários... - <u>Atividades do PAA</u> - as atividades foram concretizadas com sucesso e os respetivos relatórios foram devidamente enviados à equipa do PAA... - <u>Aulas de Apoio</u> – importa registar que os apoios solicitados para o segundo ciclo não tiveram lugar, o que, em alguns casos, comprometeu o sucesso dos alunos... - <u>Coadjuvações</u> – A docente (...) contratada para ajudar a promover o sucesso educativo, fundamentalmente, ao nível da disciplina de Francês, na escola sede, coadjuvou três turmas de Francês e uma de Inglês. O balanço destas coadjuvações foi positivo (...) Relativamente à técnica de Inglês, ..., requisitada no âmbito do Plano de Ação Estratégica, em associação com a Câmara e a CIM ..., há a registar o seguinte... - <u>Salas de Estudo</u> – na disciplina de Inglês, as salas de estudo não decorreram como seria desejável, em qualquer uma das escolas onde funcionaram, na medida em que tiveram lugar em simultâneo com outras disciplinas (...) - <u>Primeiro Ciclo</u> - a docente (...), responsável por lecionar a disciplina de Inglês às turmas do primeiro ciclo, mencionou as dificuldades inerentes à docência simultânea de vários níveis de ensino (terceiro e quarto anos) dentro da mesma sala, (...)”.		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;">Atas do Departamento</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">Ano Letivo: 2019/2020</th> </tr> </table>		Atas do Departamento	Ano Letivo: 2019/2020
Atas do Departamento	Ano Letivo: 2019/2020		
DC1 – R5 17/06/2020	No ponto quatro transmitida a informação relativa ao relatório da IGEC e foram apresentadas algumas sugestões de melhoria – “No atinente ... Avaliação externa – Relatório da IGEC o Departamento congratulou-se pelos resultados obtidos, uma vez que o Agrupamento foi global e maioritariamente avaliado com Muito Bom. (...)”		

	(...) Foi sugerido pelo Departamento uma maior prestação dos agentes educativos na comunidade escolar; uma maior operacionalização entre pares; trabalho mais colaborativo dentro do grupo disciplinar e de departamento e constituição de trabalhos em parceria; partilha de materiais no intuito de operacionalizar a melhoria, visando a excelência. Foi também destacada a necessidade de reforçar as ferramentas/ recursos tecnológicos para um maior e melhor desempenho de todos os intervenientes deste agrupamento, A equipa formada no ponto dois irá compilar as conclusões/sugestões do departamento que serão anexadas à ata”.
DC1 – R6 14/07/2020	Foi incluída na ordem de trabalhos um ponto específico para a avaliação externa, com dois subpontos – “2 Avaliação externa – Relatório da IGEC; - 2.1. Reflexões dos Departamentos/estruturas; - 2.2. Plano de melhoria; (...) Passou-se de seguida ao ponto dois e subpontos dois ponto um e dois ponto dois onde foram analisados os relatórios e feita a respetiva reflexão, não havendo sugestões a apresentar”.
DC2 – R3 29/01/2020	Da ordem de trabalhos consta o ponto três – Eleição de um docente/formador sem cargos para o painel da avaliação externa, no qual é registada a informação de vai decorrer a ação de avaliação externa no mês de fevereiro. É transmitido o calendário da ação bem com as atividades previstas – “... constará um painel formado por docentes dos vários departamentos, a quem não foram atribuídos cargos, pelo que se deverá proceder à eleição do representante para esse painel (...)”
DC2 – R5 18/06/2020	Da ordem de trabalhos consta o ponto quatro – Avaliação externa, relatório da IGEC - no qual é registada a satisfação pelo facto do agrupamento ter sido avaliado globalmente com muito bom e onde é referido que foram indicadas as sugestões a ter em conta na preparação do próximo ano letivo – “(...) o coordenador congratula-se pelo facto do agrupamento ter sido avaliado globalmente com muito bom, (...) foram indicadas as sugestões e /ou recomendações a ter e conta na preparação do próximo ano letivo.”
DC2 – R6 14/07/2020	Foi incluída na ordem de trabalhos um ponto específico para a avaliação externa, com dois subpontos – “2 Avaliação externa – Relatório da IGEC; - 2.1. Reflexões dos Departamentos/estruturas; - 2.2. Plano de melhoria, mas, no corpo da ata, apenas se faz referência à necessidade de incluir, no plano de melhoria, a colocação de bancadas no laboratório de Biologia – “(...) referência explícita nesses documentos à urgência da colocação de bancadas no laboratório de Biologia, (...) no que diz respeito aos equipamentos e condições as salas dedicadas ao trabalho laboratorial do departamento. Neste ponto, não se registaram outras propostas para serem incluídas no plano de melhoria do agrupamento”.
DC 4 – R5 29/01/2020	Da ordem de trabalhos consta o ponto dois – Eleição de representante os docentes sem cargos - “(...) depois do coordenador de departamento dar a conhecer a lista dos docentes elegíveis para assumir a representação dos docentes do departamento sem cargos (...), ficou assim, encontrado por unanimidade, o nome do docente que representará o departamento.”
DC 4 – R7 19/06/2020	Consta da ordem de trabalhos o ponto quatro – Avaliação externa – relatório da IGEC – onde fica registado que o relatório foi alvo de análise e reflexão – “foi feita a análise/reflexão dos pontos fortes e áreas de melhoria. Após o

	debate, foi preenchido o documento com algumas considerações/sugestões, no âmbito da liderança e gestão e na prestação de serviço educativo, para melhoria da ação educativa e organizacional do Agrupamento”.
DC 6 – R3 08/10/2019	“Foi decidido pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 135/2019, de 14 de agosto, prorrogar o mandato da EM-PNPSE por mais dois anos. "No decurso do próximo biénio desafiámos as escolas a visitar os Planos de Ação Estratégica (PAE) e a sua eventual reconstrução (reactualização) tendo em conta, os avanços conseguidos, as possíveis fragilidades detetadas e os atuais desafios educativos”. A coordenadora deu a conhecer o relatório PNPSE (Plano Nacional de Promoção do Sucesso Escolar) de 2016-2018, “O foco estratégico das Escolas PNPSE de implementar e monitorizar a aplicação de medidas preventivas nos anos curriculares com maiores fragilidades nos resultados e a formação contínua de docentes levou a uma redução de 30 mil alunos retidos no Ensino Básico a que corresponde uma redução da taxa de retenção de 29%.”
DC 6 – R5 21/01/2020	“Foram definidas as seguintes estratégias de melhoria (nas disciplinas com insucesso): (...) - realização das atividades propostas no Plano de Ação Estratégica”
DC 6 – R6 28/01/2020	“Ponto único: Eleição do representante do 1ºciclo que fará parte dos docentes sem cargos que serão entrevistados pela Equipa de Avaliação externa; (...) No ponto um foi feita a votação, estando presentes todos os docentes do 1ºciclo, na qual se apuraram nove votos a favor da docente”
DC 6 – R11 30/06/2020	Ponto dois: Balanço final das atividades desenvolvidas (atividades letivas e não letivas, PAA, PES, EPIS, articulação vertical e horizontal, PAE, apoio educativo, recursos, ...) e propostas das atividades para o próximo ano letivo. (...) Em relação ao PAE (Plano de Ação Estratégica), na medida um, foram cumpridas quase todas as atividades. Em relação à medida quatro foram feitas todas as atividades, exceto os portfólios e reflexão sobre a prática letiva do ano e disciplina. Quanto à atividade “Hora do conto” foram realizadas atividades, nalgumas turmas. No que respeita à atividade “Dez minutos a ler” foi iniciada em algumas turmas, mas não teve continuidade, após o encerramento das escolas. Em relação à “História em cadeia”, ficou concluída este ano letivo.” No âmbito dos projetos de promoção do sucesso escolar da CM/CIM em articulação com o PNPSE foram desenvolvidas algumas atividades, contribuindo para a melhoria das aprendizagens e o bem-estar e formação pessoal dos alunos”
DC 6 – R12 07/07/2020	“3.- Avaliação externa – Relatório da IGE: 3.1.- Análise global do documento 3.2.- Considerações/sugestões sobre o seu contributo para a melhoria da ação (...)

	Relativamente ao ponto três, também foi feita uma análise do relatório da IGE por domínios de avaliação, a saber: autoavaliação, liderança e gestão, resultados e prestação do serviço educativo. Foram apresentadas sugestões a ter em conta na preparação do próximo ano letivo ao nível da organização educativa e no processo de ensino aprendizagem das quais se destacam: a necessidade de articular os diferentes instrumentos de avaliação interna do Agrupamento, nomeadamente a avaliação das bibliotecas, dos vários Projetos implementados:(Projeto EPIS), Clubes, entre outros, fazendo cruzamento de dados e a necessidade de proporcionar formação para o pessoal não docente, no âmbito das relações interpessoais e da gestão de conflitos. No que toca aos contributos/ações específicas passíveis de serem implementadas no departamento foram apontadas, entre outras, a elaboração de instrumentos práticos de avaliação das ações de melhoria e uma maior partilha de práticas pedagógicas entre os professores”.
DC 6 – R13 10/07/2020	“No âmbito dos projetos de promoção do sucesso escolar da CM/CIM em articulação com o PNPSE foram desenvolvidas algumas atividades, contribuindo para a melhoria das aprendizagens e o bem-estar e formação pessoal dos alunos. (...) Estratégias de Melhoria propostas para o próximo ano letivo: -Aplicação das Medidas Universais, sempre que se considere necessário, assim como a aplicação de estratégias e desenvolvimento de atividades de acordo com PAE (Plano de Ação Estratégico), o Plano Nacional de Sucesso Escolar e o desenvolvimento de competências no âmbito do projeto EPIS”
DC 6 – R14 11/07/2020	“Relativamente ao Boletim Informativo nº 2, elaborado pela Equipa de Autoavaliação do Agrupamento de Escolas de ..., verificou-se total concordância relativamente às sugestões apresentadas nos vários domínios de avaliação, no respeitante à avaliação externa, muitas das quais já tinham sido propostas departamento do 1º ciclo”
DC 6 – R15 13/07/2020	“3.- Avaliação externa – Relatório da IGE: 3.1.- Análise global do documento 3.2.- Considerações/sugestões sobre o seu contributo para a melhoria da ação Relativamente ao ponto três, também foi feita uma análise do relatório da IGE por domínios de avaliação, a saber: autoavaliação, liderança e gestão, resultados e prestação do serviço educativo. Foram apresentadas sugestões a ter em conta na preparação do próximo ano letivo ao nível da organização educativa e no processo de ensino aprendizagem das quais se destacam: a necessidade de articular os diferentes instrumentos de avaliação interna do Agrupamento, nomeadamente a avaliação das bibliotecas, dos vários Projetos implementados:(Projeto EPIS), Clubes, entre outros, fazendo cruzamento de dados e a necessidade de proporcionar formação para o pessoal não docente, no âmbito das relações interpessoais e da gestão de conflitos. No que toca aos contributos/ações específicas passíveis de serem implementadas no departamento foram apontadas, entre outras, a elaboração de instrumentos práticos de avaliação das ações de melhoria e uma maior partilha de práticas pedagógicas entre os professores”
DC 9 – R5 30/01/2020	“Ponto único: Eleição do representante do departamento de Matemática no painel de entrevistas aos docentes sem cargos, feito pela equipa de avaliação externa, e que se realiza no próximo dia 20 de fevereiro pelas 10:00 horas”

DC 9 – R6 17/06/2020	“4. Avaliação externa – relatório da IGEC. (...) Passando ao ponto quatro, foi analisado o relatório da avaliação externa, da IGEC. Os presentes realçaram a referência no relatório à necessidade de reforço no investimento em recursos tecnológicos”.
DC 9 – R7 14/07/2020	“2. Avaliação externa – relatório da IGEC. (...) No segundo ponto da ordem de trabalhos, foram alvo de análise e de reflexão os documentos: “Registo das reflexões e conclusões dos departamentos sobre o relatório da avaliação externa” e “Boletim Informativo nº3” da equipa de autoavaliação do Agrupamento ..., dando especial atenção aos contributos/ações específicas passíveis de serem implementadas no departamento. Nada mais foi acrescentado. A este respeito, o coordenador de departamento referiu que a proposta do plano de melhoria será elaborada pela equipa de autoavaliação do agrupamento tendo em conta todos os contributos dos vários departamentos. Depois de validado pelo diretor, o plano de melhoria será apresentado no conselho pedagógico de setembro para aprovação e implementação no ano letivo próximo. Entrando no terceiro ponto da ordem de trabalhos, foi alvo de análise reflexiva o boletim nº2 da equipa de autoavaliação e ainda os relatórios finais da equipa de apoio tecnológico e pedagógico e da equipa de monitorização. Da análise ao documento síntese “Registo das conclusões dos departamentos sobre o plano E@D”, foi referido que a dificuldade de acesso à internet não é apenas um problema da Escola ... como está mencionado, mas é um problema de todas as escolas do agrupamento. Seguidamente foi feito o levantamento das necessidades de recuperação e consolidação das aprendizagens com vista à elaboração do plano de atuação no próximo ano letivo, preenchendo-se um documento para o efeito.”
DC 10 – R5 29/01/2020	“Ponto um: Eleição dos representantes dos docentes e formadores sem cargos que serão entrevistados pela equipa de avaliação externa. Procedeu-se à eleição, por voto secreto, do representante dos docentes e formadores sem cargos que serão entrevistados pela equipa de avaliação externa.”
DC 10 – R8 18/06/2020	“4. Avaliação externa – Relatório da IGEC; 4.1. Análise global do documento; 4.2. Considerações/sugestões sobre o seu contributo para a melhoria da ação educativa e organizacional. (...) No que se refere à Avaliação Externa, e depois de uma análise ao documento, os professores apresentaram sugestões para a melhoria da ação educativa e organizacional.... sugere a atribuição de tempos específicos no horário dos docentes do grupo 550 (informática), para verificação e manutenção semanais dos equipamentos informáticos, para evitar, não só o fracasso de muitas aulas planeadas com base na utilização dos computadores e projetores, mas também a solicitação constante da sua ajuda, muitas vezes impossível, por não se encontrarem disponíveis. Esses tempos deveriam

	estar sujeitos a marcação de presenças, semelhantes aos tempos não letivos como, salas de estudo, aulas de apoio, atendimento aos encarregados de educação, etc e esses docentes poderiam fazer uso das informações constantes no quadro da sala dos professores, onde se vão assinalando os problemas encontrados nas salas. Sugere ainda que seja feito o levantamento e posterior divulgação, da taxa de sucesso na obtenção de emprego dos alunos que terminaram os cursos profissionais nesta escola. Deveria incluir aspetos como, o período de tempo desde a finalização do curso até obtenção de emprego; se o trabalho em causa requer qualificações adquiridas no curso profissional que concluiu, ou não, etc. Este estudo poderia servir, se os resultados fossem positivos, para cativar alunos para a nossa escola. Todos os docentes do departamento corroboram estas sugestões”.
DC 10 – R9 14/07/2020	Foi incluído um ponto na ordem de trabalhos relativo à avaliação externa – “2. Avaliação externa – Relatório da IGEC; 2.1. Análise do documento síntese das reflexões dos departamentos/ estruturas; 2.2. Plano de melhoria-propostas... No âmbito do ponto dois, procedeu-se à análise do documento síntese relativo ao relatório da IGEC referente à avaliação externa do agrupamento. Analisado o relatório supracitado, o departamento apresentou algumas propostas a serem integradas no plano de melhoria e que a coordenadora apresentará em sede de Conselho Pedagógico. Assim, foi sugerida a passagem da avaliação trimestral para uma avaliação semestral, nos vários ciclos de ensino (...).

Objetivos	Documentos observáveis	Indicadores
• Percecionar como o relatório produzido pela IGEC foi trabalhado pelo agrupamento.	• Atas/relatórios: - conselho pedagógico; - conselho geral; - departamentos curriculares; - equipa de autoavaliação; - coordenação das Bibliotecas Escolares (No período imediatamente a seguir à ação de avaliação externa - anos letivos de 2020/2021 e 2021/2022).	• Como foi divulgado o relatório da IGEC/AEE? • Os docentes conhecem o conteúdo do relatório da IGEC/AEE? • Qual o grau de concordância dos com o conteúdo do relatório da IGEC/AEE? • De que forma o agrupamento se apropriou das recomendações/áreas de melhoria constantes no relatório da IGEC/AEE?
• Investigar se a Avaliação Externa (AE) promoveu o desenvolvimento do processo de autoavaliação do agrupamento.		• Os docentes consideram que a AEE contribuiu para a melhoria e eficácia da autoavaliação? Se sim, de que forma(s). Se não, porquê? • Os docentes valorizam o trabalho da equipa de autoavaliação após a ação da AEE? Se sim, de que forma(s). Se não, porquê? • A AEE favoreceu o conhecimento dos pontos fortes e das áreas de melhoria do agrupamento? Se sim, de que forma(s). Se não, porquê? • A AEE estimulou a reflexão/ autoavaliação nas várias estruturas de coordenação do agrupamento? Se sim, de que forma(s). Se não, porquê?
• Analisar de que modo o processo de AE contribuiu para a mudança das práticas profissionais e para a melhoria da organização.		• Os docentes consideram que a AEE contribuiu para a mudança e inovação/melhoria da organização? • Quais as mudanças/melhorias ocorridas no agrupamento como resultado da AEE? Nomeadamente: - ao nível organizacional - trabalho colaborativo - processo de inclusão - sistema de avaliação das aprendizagens - resultados escolares

Atas do Departamento		Ano Letivo: 2020/2021
Data	Transcrição de conteúdo	
DC1 – R1 08/09/2020	“Dois-Preparação do ano letivo 2020-2021 – realização das tarefas definidas em conselho pedagógico; Três- Outros assuntos e deliberações. (...) AFC - Estratégia de implementação: nomeação de um coordenador da AFC do agrupamento – Não tem uma equipa de trabalho, deverá trabalhar com as equipas já existentes, ou seja, não dispersar e duplicar recursos e/ou equipas, mas antes trabalhar de forma contextualizada com as existentes uma vez que a sua função, decidida pelo Diretor, será colaborar na implementação das medidas validadas no âmbito da AFC (9 medidas), bem como, trabalhar de forma articulada com algumas das estruturas intermédias, nomeadamente: Biblioteca, CD, Equipas Educativas, clubes e projetos, com a finalidade de “fazer a ponte” entre as orientações e/ou normativos de âmbito nacional da AFC e as opções metodológicas, organizacionais e pedagógicas priorizadas para o Agrupamento de Escola. Nesse sentido estará presente nos vários grupos de trabalho, quando solicitado pelos professores envolvidos, bem como implementando e/ou colaborando, acompanhando e monitorizando as atividades, ações pedagógicas que são do âmbito da função que desempenha (representante da AFC e Coordenadora da Equipa de Autoavaliação do AE) (...) Relativamente ao ponto três, foi efetuada a apresentação e análise dos relatórios de execução dos planos de melhoria das bibliotecas escolares”	
DC1 – R3 20/01/2021	“3. Plano de melhoria do Agrupamento- análise e reflexão em torno da sua implementação e acompanhamento; (...) No que concerne ao ponto três da ordem de trabalhos - Plano de melhoria do Agrupamento – análise e reflexão em torno da sua implementação e acompanhamento, foi dado cumprimento na íntegra ao solicitado, elaborando-se uma grelha que irá ser partilhada por todos os docentes do Departamento.”	
DC1 – R4 10/03/2021	“1. Informações; (...) “4. Outros assuntos e deliberações. (...) Quanto ao Plano de Melhoria referiu-se que este vai no sentido de “Valorizar a formação contínua e o seu impacto no sucesso escolar e inclusão” e “Otimização do trabalho colaborativo e disseminação de boas práticas/ formação adquirida”. Foram dinamizadas duas sessões de trabalho/partilha por videoconferência, no dia 04/02/2021, dirigidas aos professores do 2.º, 3.º CEB e ensino secundário. (...) No que concerne ao ponto quatro, outros assuntos, a presidente da reunião fez saber que a coordenadora do primeiro ciclo solicitou a realização de uma reunião entre alguns docentes do primeiro ciclo e os professores de HGP (História e Geografia de Portugal) com o intuito de articular conteúdos uma vez que estas estão a ter algumas dificuldades em abordar algumas temáticas. Os professores de HGP disponibilizaram-se de imediato para esta reunião, salientando que em anos anteriores estes encontros já existiram, tendo mesmo chegado a implementar-se coadjuvações pontuais nas turmas do quarto ano”.	

DC1 – R6 02/06/2021	“1. Informações; (...) O Conselho Pedagógico realçou o trabalho de articulação realizado entre as equipas pedagógicas e os parceiros internos (BE, Clubes e Projetos), sublinhando que o mesmo tem concorrido para a execução das medidas de AFC, definidas no início do ano letivo e para o desenvolvimento de várias atividades pedagógicas. A equipa de autoavaliação do agrupamento continua a desenvolver o seu trabalho no sentido de acompanhar e monitorizar as atividades de índole pedagógica do agrupamento, que se encontra espelhado nos boletins n.ºs 3 e 4. Estes documentos devem ser alvo de reflexão pelas várias estruturas/departamentos, no sentido de repensar algumas dinâmicas pedagógicas e organizacionais para o próximo ano letivo, uma vez que retratam a opinião dos docentes do AE. Destaca-se o compromisso que tem existido entre os dois parceiros internos que são objeto de avaliação/plano de melhoria (Avaliação Interna + BE) os quais têm trabalhado de forma a envolver outros parceiros internos, nomeadamente a Cidadania. Todo este trabalho de articulação tem sido dado a conhecer à comunidade educativa através dos canais de comunicação interno e externo.”
DC1 – R7 19/07/2021	1 – Informações; ...Foi chamada a atenção dos presentes para o Boletim informativo n.º 5 – Equipa de Autoavaliação do agrupamento... “Ponto dois – Avaliação/balanço do ano letivo; (...) Em seguida passou-se para a análise e preenchimento da grelha: “Avaliação global do Plano de Melhoria”, onde se procedeu à avaliação final das medidas, (...)”
DC 6 - R1 08/09/2020	“Foi dado a conhecer o Relatório de Atividades da Equipa de Autoavaliação, o qual deverá ser analisado por todos os docentes e servir como instrumento de trabalho na melhoria da prática pedagógica.”
DC 6 – R4 02/02/2021	“Ponto 2 - Análise e reflexão do Plano de Melhoria do agrupamento: - realização do Plano de implementação das ações de melhoria. (...) Relativamente ao ponto dois, analisou-se o Plano de Melhoria do agrupamento e elaboraram-se propostas no que diz respeito ao acompanhamento, monitorização e impacto das ações de melhoria”.
DC 6 – R8 24/05/2021	“No ponto um, a coordenadora deu as seguintes informações: (...) A equipa de autoavaliação continua a desenvolver o seu trabalho no sentido de acompanhar e monitorizar as atividades de índole pedagógica do agrupamento, como mostram os boletins n.ºs 3 e 4. Estes documentos devem ser alvo de reflexão pelas várias estruturas/departamentos, no sentido de repensar algumas dinâmicas pedagógicas e organizacionais para o próximo ano letivo, uma vez que retratam a opinião dos docentes do AE. Destaca-se o compromisso que tem existido entre os dois parceiros internos que são objeto de avaliação/plano de melhoria (Avaliação Interna + BE) os quais têm trabalhado de forma a envolver outros parceiros internos, nomeadamente a Cidadania”.

DC 6 – R9 13/07/2021	Ponto cinco: Balanço das ações inscritas no plano de melhoria do agrupamento, relativas ao 1ºCiclo, e avaliação das atividades desenvolvidas. (...) No ponto cinco, deu-se início ao balanço das ações inscritas no plano de melhoria do agrupamento, relativas ao 1ºCiclo, e avaliação das atividades desenvolvidas através do preenchimento de uma grelha enviada para o efeito”.
DC 6 – R10 19/07/2021	“Ponto dois: Balanço das ações inscritas no plano de melhoria do agrupamento, relativas ao 1ºCiclo e avaliação das atividades desenvolvidas/finalização. (...) Relativamente ao ponto dois, fez-se o balanço das ações inscritas no plano de melhoria do agrupamento e a avaliação das atividades desenvolvidas”.
DC 9 – R5 06/07/2021	“Relativamente às ações de melhoria, os docentes foram unânimes em concluir que o balanço foi positivo, uma vez que as medidas foram todas cumpridas. No terceiro ponto da ordem de trabalhos, preparação do próximo ano lectivo, as propostas de melhoria serão para manter. Os docentes referiram que se deveria usar o reforço das aprendizagens nas coadjuvações, para potenciar metodologias diferenciadas em sala de aula. Os docentes que vão lecionar nono ano, referiram que seria benéfico para os alunos, usufruírem também de coadjuvação, uma vez que é um ano de exame”
DC 10 – R1 08/09/2020	“A professora ... vai coordenar as atividades no âmbito da AFC. Não tem uma equipa de trabalho específica para não dispersar e duplicar recursos e/ou equipas, mas antes, deverá trabalhar com as equipas já existentes e com algumas das estruturas intermédias (bibliotecas, Cidadania e Desenvolvimento, Equipas Educativas, clubes e projetos), “fazendo a ponte” entre as orientações e normativos nacionais e as opções metodológicas, organizacionais e pedagógicas priorizadas para o agrupamento de escolas. - A referida docente irá, igualmente, coordenar a equipa de autoavaliação do AE.”
DC 10 – R3 20/01/2021	“3. Plano de melhoria: - Análise e inferências sobre o processo de implementação e acompanhamento para o ano letivo de 2020/2021; - Intervenção e papel dos departamentos. (...) No ponto três da ordem de trabalhos, a coordenadora fez o enquadramento da conceção do Plano de Melhoria do agrupamento para o ano de 2020/ 2021, fez referência aos cinco domínios de intervenção priorizados e explicou que o departamento apenas teria que se debruçar/ apresentar propostas de concretização relativamente às quatro primeiras ações de melhoria priorizadas para o domínio “Prestação do serviço educativo”. Relativamente à primeira ação de melhoria, “regulação e supervisão das práticas letivas”, os professores deste departamento consideraram que algumas estratégias de melhoria com recurso aos professores das respetivas disciplinas que integram a bolsa poderiam ser uma mais-valia, nomeadamente coadjuvação em sala de aula (para

	apoio individualizado a alunos ou dinamização de atividades de cariz prático) e coadjuvação em sala à parte (para a recuperação de grupos de alunos ou para atividades de prática da expressão oral). Estas estratégias revelaram-se, no entanto, inviáveis pelos seguintes motivos: Primeiro - Os professores que integram a bolsa foram dispensados das suas funções iniciais com vista à prevenção e à minimização do risco de transmissão do novo coronavírus. Deste modo, considera-se que a mobilização desses mesmos professores para a sala de aula ou para trabalhar com grupos de alunos, colidiria com esse princípio. Segundo - O horário dos professores da bolsa não está atualizado, pelo que não é possível proceder ao mapeamento dos dias e horas das turmas compatíveis com a disponibilidade daqueles. Terceiro - Não é possível distinguir que tipo de funções podem ser atribuídas a esses professores, uma vez que não é feita a distinção entre componente letiva e não letiva. Considera-se fundamental que ao nível do agrupamento haja uma distinção clara e inequívoca sobre quais as funções que os docentes devem desempenhar na componente não letiva. É fundamental que se clarifique o que é função letiva e não letiva. Propõe-se a constituição de duas bolsas distintas tendo em conta essa distinção e as funções que cada docente pode desempenhar (função letiva/ não letiva). Quarto - A compatibilidade dos professores da bolsa com as turmas é muito restritiva, pelo que a medida beneficiaria um número reduzido de turmas e não as que dela mais necessitam. Considerou-se ainda rentabilizar o blog e o Facebook das Bibliotecas para divulgar trabalhos dos alunos e disseminar as boas práticas no âmbito do departamento (...) Na segunda ação de melhoria, “apoio Pedagógico aos alunos”, apresentaram-se as medidas já em curso neste ano letivo e fez-se o levantamento dos professores que já estão a dar apoios (grelha em anexo) Quanto à terceira ação de melhoria, “rentabilização da equipa de acompanhamento tecnológico e pedagógico do E@D”, os professores deste departamento propõem algumas medidas para o ensino presencial e ensino à distância. Embora haja uma manifesta vontade em fazer mais e melhor, consideram que as cada vez maiores pressões e exigências decorrentes da nova legislação, que estão, excessivamente, a consumir muito do seu tempo e energia, a falta de quem os ensine, os constantes constrangimentos técnicos de equipamentos obsoletos e uma rede de internet deficitária estão a colocar entraves a um maior investimento da sua parte. Relativamente à quarta ação, “otimização do trabalho colaborativo e disseminação de boas práticas/ formação adquirida”, escolheram-se os professores responsáveis pela criação das salas virtuais por disciplina e ano, para preparação de aulas/construção de materiais/ definição de estratégias por ano (Cdisc). Esses docentes serão ainda responsáveis por fazer o acompanhamento e monitorização desse espaço virtual e de estabelecer a ponte com a coordenadora de departamento. Definiu-se, igualmente, que esses espaços serão realizados mensalmente e será criada uma folha de sumário onde os professores registarão o que for feito nesses encontros. Esta folha será colocada na Google Drive e partilhada por
--	---

	todos os intervenientes. O acompanhamento e monitorização desse espaço virtual e a ponte com a coordenadora de departamento será da responsabilidade do professor que criará as salas, (...) O plano, com todas as propostas apresentadas, será enviado à direção e anexado à presente ata”.
DC 10 – R4 17/03/2021	“(…) No que concerne ao Plano de Melhoria, lembrou-se que foi proposta a leitura de Prova com um professor de língua (da bolsa de professores). Relembrou-se, igualmente, que ficou definido que os docentes do departamento fariam a divulgação dos projetos/trabalhos mais significativos desenvolvidos com alunos, através do Facebook e no Blog da Biblioteca. Os docentes que têm trabalhos nesse âmbito, irão enviá-los às colegas deste Departamento ligadas à Biblioteca Escolar para posterior publicação.
DC 10 – R6 20/07/2021	“3. Balanço do ano letivo e avaliação do plano de melhoria. (…) No âmbito do ponto três, balanço do ano letivo e avaliação do plano de melhoria, (...) Analisou-se também a importância que teve na aprendizagem dos alunos o desdobramento das turmas de sétimo ano, e todos os docentes foram unânimes em considerar esta medida benéfica, porque permitiu acompanhar de uma forma individual e personalizada todos os ritmos de aprendizagem dos alunos (...)

Atas do Departamento		Ano Letivo: 2021/2022
Data	Transcrição de conteúdo	
DC1 – R2 13/09/2021	“1. Informações: (...) - Boletim informativo n.º 6 da equipa de autoavaliação. - Relatórios a apresentar/analisar em setembro. - Autoavaliação/Plano de melhoria”.	
DC1 – R3 13/10/2021	“- 2– Análise do Relatório do Plano de Melhoria. (...) No que concerne ao ponto dois da ordem de trabalhos foi igualmente mencionado o assunto referente à “supervisão” que foi objeto de discussão entre os colegas, não só devido ao conceito em si, que consideraram muito desadequado e pouco exequível, o qual nunca poderá ocorrer como uma intromissão nas aulas dos colegas e também pelo facto de estar mencionado no relatório do plano de melhoria das aprendizagens que o mesmo não foi levado a cabo devido à situação pandémica, o que não corresponde totalmente à realidade, pois a vontade da sua concretização, na opinião dos intervenientes, seria mais a de um processo colaborativo de partilha docente, baseado na interação entre pares. - Quanto ao Plano de Melhoria com a vigência de dois anos que está agora a ser avaliado, considerou-se importante, no sentido de melhorar as aprendizagens nos discentes que esse trabalho seja realizado entre departamentos e não apenas dentro de cada departamento. A professora (...) referiu que O Plano de Melhoria no seu domínio de intervenção: “Prestação do serviço educativo”, ação de melhoria 4. “Rentabilização da equipa de acompanhamento tecnológico e pedagógico do E@D” propunha melhorar as competências digitais dos professores, PND e alunos através da realização de ações e formação de curta duração. O relatório de execução do mesmo Plano, agora em análise, constata que “o PND e os alunos não foram contemplados com a aplicação/implementação desta medida”. Este departamento tem constatado e registado amiúde a necessidade de melhorar as competências digitais dos alunos dos diversos ciclos de ensino, pelo que insiste na proposta de realização de ações e formação de curta duração destinadas a alunos com vista a atingir o objetivo proposto no Plano de Melhoria. Por último, considerou-se que a melhoria das aprendizagens dos alunos deve englobar a melhoria dos equipamentos nas salas de aula, sendo recorrente os projetores não funcionarem e ainda as dimensões da própria sala que, frequentemente, se revelam pequenas para o número de alunos de cada turma, não permitindo uma aprendizagem mais personalizada na relação professor/aluno”.	
DC1 – R6 02/05/2022	“(…) Em relação à Autoavaliação do Agrupamento, foi dado a conhecer o boletim informativo n.º 3. (...) - Em relação à Autoavaliação do agrupamento procedeu-se à análise do boletim informativo n.º 4”	

DC1 – R7 02/06/2022	“Transmitiu, ainda, as seguintes informações relativas à equipa de autoavaliação do agrupamento, a saber: - O Boletim Informativo n.º 5 pretende dar a conhecer a toda a comunidade educativa o grau de satisfação e impacto da implementação “Festa do Livro e da Leitura ... 2022”. As atividades foram bastante diversificadas e destinadas, de acordo com a sua natureza, a alunos do pré-escolar ao 8.º ano; - O Boletim Informativo n.º 6 pretende dar a conhecer a toda a comunidade educativa o grau de satisfação e impacto da implementação da sessão online de formação sobre a PORDATA – Base de Dados do Portugal Contemporâneo. Foi ministrada pela Fundação Francisco Manuel dos Santos (FFMS) e destinada aos alunos do 11.º D, E e F; - O Boletim Informativo n.º 7 pretende dar a conhecer a toda a comunidade educativa o grau de satisfação e impacto da implementação da Semana UBUNTU. Foi dinamizada por um grupo de professores do AE que tinham recebido formação para o efeito e contou com a presença de uma dinamizadora UBUNTU/IPAV. Teve como público-alvo 19 alunos do 7.º ano das diferentes escolas do AE.”
DC1 – R8 11/07/2022	“Ponto 2 – Plano de Melhoria- monitorização. (...) No que concerne ao ponto dois da ordem de trabalhos «Plano de Melhoria- monitorização» foi elaborada em conjunto o preenchimento da respetiva grelha.” (...) Transmitiu, ainda, as seguintes informações relativas à equipa de autoavaliação do agrupamento, a saber: O Boletim Informativo n.º 8 pretende dar a conhecer a toda a comunidade educativa o grau de satisfação e impacto da ação: “A importância da Leitura – O papel da Família”. A avaliação foi realizada a alunos do 5.º ano da escola básica do ... e do 7.º ano da escola (...); O Boletim Informativo n.º 9 pretende dar a conhecer a toda a comunidade educativa o grau de satisfação e impacto das ações: “Ensinar e aprender fora da caixa” e “Atividades no Museu ...” O público-alvo foram os professores de todos os níveis de ensino do Agrupamento; O Boletim Informativo n.º 10 pretende dar a conhecer a toda a comunidade educativa o grau de satisfação e impacto das ações: “Cursos de formação no estrangeiro Erasmus KA1 - Projeto Âncora- AE”. O público-alvo deste estudo foram os professores que pertencem ao projeto. O Boletim Informativo n.º 11 pretende dar a conhecer a toda a comunidade educativa o grau de satisfação e impacto das ações inscritas nos projetos “Leitura em Família” e Escola a ler (Plano 21/23 Escola+).
DC 4 – R3 15/10/2021	“Ponto um – Informações; Ponto dois - Plano de Melhoria- análise do relatório e apresentação de propostas; Ponto três - Outros assuntos; (...) Deliberações:

	Quanto ao ponto um, o coordenador de departamento começou por informar que não teve conhecimento do plano de melhoria por se encontrar, na altura da sua discussão, de baixa médica. Este facto impediu que qualquer proposta dos elementos do departamento chegasse ao conhecimento do conselho pedagógico uma vez que não foi nomeado interinamente um seu substituto. O coordenador de departamento deu a conhecer a criação, na Google Drive, de uma pasta partilhada por todos os elementos do departamento, onde serão colocados todos os documentos pertinentes. No que diz respeito ao ponto dois, todos os elementos do departamento concordaram que existe a necessidade de melhorar a comunicação entre liderança e lideranças intermédias. O departamento sugere, igualmente, que seja melhorada a qualidade de projeção dos videoprojectores, facto aliás já reportado em ata anterior. Acha também importante uma melhoria da qualidade de acesso à internet, em particular na ... pois, por diversas vezes, os alunos têm de utilizar os seus dados móveis pessoais para pesquisa de informação, recurso que nem todos dispõem. Neste sentido, os professores do departamento consideram importante que haja coadjuvação em disciplinas como Educação Tecnológica e Educação Visual do 2.º ciclo pois, com turmas de 21 alunos, torna-se muito difícil a realização de trabalhos de carácter prático se envolverem ferramentas diversificadas. Além disso, estes alunos apresentam grandes dificuldades. O departamento de expressões propõe ainda as seguintes medidas: Realização de reuniões, com a periodicidade possível, por grupo disciplinar/nível de ensino, para definição de estratégias e preparação de atividades e materiais; Dinamização/participação nos projetos interdisciplinares de turma; Divulgação dos trabalhos dos alunos à comunidade escolar. Sugere igualmente que, devido à sua maior especificidade, às disciplinas do departamento lhes possam ser atribuídas salas específicas, em particular nas disciplinas de Desenho A e Geometria Descritiva.”
DC4 - R4 14/12/2021	“Ponto cinco - Outros assuntos. ... Quanto ao último ponto da ordem de trabalhos, foi referido, pelo coordenador, o plano de melhoria do departamento e a importância do regresso às salas específicas das diferentes disciplinas por forma a rentabilizar a prática lectiva. Também se destacou a importância da reposição das coadjuvações em sala de aula, a frequência assídua das aulas de apoio ao estudo, com reduzida participação, na disciplina de Geometria Descritiva, e a necessidade de sensibilizar os alunos para a importância das mesmas. Foi referida a questão da supervisão pedagógica, a sua relevância, o consentimento mútuo por parte dos intervenientes e sua prática, e as indicações da equipa de avaliação interna. Foram tema de discussão os equipamentos informáticos e o acesso à internet, que não permitem um trabalho consistente, a falta de instalação de <i>software</i> de desenho e tratamento de imagem, tão importante nestas áreas disciplinares, e a necessidade da escola/agrupamento constituir uma equipa técnica capaz de dar resposta célere às

	dificuldades que ocorrem frequentemente em sala de aula. Foi alvo, também, de análise a importância da divulgação do trabalho dos alunos à comunidade e a criação das melhores condições de exposição e segurança dos mesmos.”
DC4 - R6 29/03/2022	“Quanto ao ponto quatro da ordem de trabalhos- Domínios de articulação curricular- Os docentes do departamento dinamizaram e articularam as atividades seguintes no âmbito dos DAC: A professora (...) referiu ter concluído o DAC com as disciplinas de História e Educação Tecnológica "Arte - As Vanguardas". No final do 3º período serão expostos os trabalhos realizados; A docente (...) realizou os DAC, «<i>Pavimentações</i>», com as turmas do 8ºA e 8ºB envolvendo as disciplinas de Educação Visual e Matemática, ao longo do mês de Março e «<i>Miúdos a votos</i>», com as turmas do 8ºA e 8B, envolvendo as disciplinas de Educação Visual, Inglês, Português, T.I.C e Biblioteca Escolar, ao longo do 2º período; A professora (...), com as turmas A e B do 8º ano, planificou o DAC “Estruturas Poliédricas” em parceria com as disciplinas de Educação Tecnológica e Matemática; esta atividade culminará com a criação de uma pequena escultura/estrutura a partir de um conjunto de poliedros, construídos previamente. A docente (...), no âmbito do projeto «Rios», criou um projeto de interdisciplinaridade com Geografia, Português, Ed. Visual e Ed. Tecnológica; A professora (...), na turma do 8ºF e envolvendo as disciplinas de Cidadania, português e Educação visual, encontra-se a desenvolver o projeto «Desafio Escola Secreta», no âmbito do projeto nacional «escola Azul». Nas duas turmas do oitavo ano, realizou trabalhos nas diferentes áreas do Design uma das turmas, de acordo com os projetos interdisciplinares desenvolvidos; O professor (...), com a turma do 5ºD, nas disciplinas de EV, ET e CEA, sob o tema interdisciplinar “(...) Causa Comum” realizou marcadores de livros e construiu calendários com desenhos científicos alusivos a alguma flora da serra Estes trabalhos encontram-se expostos à comunidade no átrio da escola. Com a turma do 8ºG está a ser dada continuidade ao desenvolvimento do projeto interdisciplinar “Hermany o país ideal”. Na exploração do conteúdo, princípios básicos do design, (área da moda), neste momento os alunos encontram-se na fase de estudos/desenho para criação do estilo das roupas para uso em Hermany. No 7ºF e no âmbito do projeto plurianual interdisciplinar “Europa Monumental, Cultural e Geométrica”, os trabalhos encontram-se ainda em fase de desenvolvimento; O docente (...), na disciplina de Educação Musical, irá realizar gravações sonoras representativas de locais integrados numa rota de caminhada que liga o (...); participará a turma do 7ºF no âmbito do projeto plurianual interdisciplinar “Europa Monumental, Cultural e Geométrica”, os trabalhos encontram-se ainda em fase de desenvolvimento.
DC 6 – R5 19/10/2021	Ponto cinco: Análise do Relatório de Execução do Plano de Melhoria/propostas do 1º ciclo. (...) No que se refere ao ponto cinco, “Análise do Relatório de execução do Plano de Melhoria/Propostas do 1º Ciclo”, ficou definido que cada grupo de trabalho analisará o documento e apresentará as suas conclusões/propostas.”

DC 6 – R15 07/07/2022	Ponto quatro: Balanço das ações inscritas no plano de melhoria do agrupamento, relativas ao 1ºCiclo, e avaliação das atividades desenvolvidas; (...) No ponto quatro foi apresentada a grelha de Acompanhamento, monitorização e impacto das ações de melhoria no domínio de intervenção: “Prestação do serviço educativo”, dando-se início ao balanço das ações inscritas”
DC 6 – R156 08/07/2022	Ponto um: Balanço das ações inscritas no plano de melhoria do agrupamento, relativas ao 1º Ciclo, e avaliação das atividades desenvolvidas; (...) No ponto um, fez-se o balanço das ações inscritas no plano de melhoria do agrupamento e a avaliação das atividades desenvolvidas, através de uma grelha enviada para o efeito. Procedeu-se ao preenchimento do domínio de intervenção “Prestação do serviço educativo”, nos quatro pontos apresentados. No que diz respeito ao ponto um – “Regulação e supervisão das práticas letivas”, referiu-se que esta medida se concretizou através das várias reuniões dos grupos de escolaridade e com a colaboração dos professores titulares, professores coadjuvantes e parceiros internos. Esta medida, teve um impacto positivo, uma vez que, o trabalho colaborativo e a coadjuvação facilitaram a partilha de conhecimentos, promovendo aprendizagens mais significativas e reduzindo o insucesso dos alunos sendo o sucesso escolar de 97%. No ponto dois (...) ” Apoio pedagógico aos alunos”, para a sua concretização os alunos receberam vários apoios, por parte dos professores de apoio/coadjuvação, na sala de aula ou em sala à parte, houve também, o rastreio das dificuldades dos alunos do 1º ano através do projeto EPIS e o acompanhamento por duas professoras do EPIS de alunos de vários anos de escolaridade, sinalizados com défices de competências e, por último, o reforço e a diversificação de medidas universais. Os intervenientes neste processo foram os professores de apoio educativo, as professoras do EPIS, as professoras em coadjuvação, as terapeutas, os psicólogos e os mentores das AEC. Esta ação teve algum impacto positivo, pois a maioria dos alunos evoluiu nas aprendizagens, sendo que, dos trinta e nove alunos com apoio educativo houve cinco retenções, uma aluna no 2º ano, três alunos no 4º ano e um aluno no 3º ano, por falta de elementos de avaliação. Este impacto, não tão positivo, pode dever-se à falta de apoio sistemático, pois os professores de apoio fizeram várias substituições de docentes titulares de turma que faltaram e à falta de recursos humanos de música, educação física e robótica, não havendo a disponibilidade dos mentores das AEC para fazerem substituições. Dado o número elevado de alunos com necessidade de acompanhamento em terapia da fala e psicologia, o tempo necessário para cada aluno, foi considerado insuficiente. Para o ponto três – “Rentabilização da equipa de acompanhamento tecnológico e pedagógico E@D”, mencionou-se que a maioria dos docentes frequentou formação de capacitação digital durante este ano letivo, tendo esta, dotado os professores de mais competências digitais, inovando o processo de ensino aprendizagem e tornando-se uma mais-valia na operacionalização e consolidação de conteúdos. Foram usados como processos de divulgação, a aplicação das ferramentas digitais no desenvolvimento de aprendizagens com os alunos na sala de aula, os relatórios de reflexão

	crítica dos formandos e as tarefas/ferramentas digitais partilhadas pelos formandos. Finalizando, no ponto quatro – “Otimização do trabalho colaborativo e disseminação de formação adquirida”, concretizou-se esta medida na elaboração de documentação necessária no suporte às aprendizagens dos alunos e na realização de reuniões de departamento e de grupos de nível de escolaridade, onde foram preparados documentos, como, critérios de avaliação, planificações, perfis de desempenho, guiões e fichas de avaliação. Esta ação teve um impacto positivo, pois o trabalho colaborativo na criação de instrumentos contribuiu para ajustar as aprendizagens essenciais ao contexto escolar e assim sendo, ponderou-se sobre a criação de espaços que enfatizem a partilha de boas práticas. Todas estas ações de melhoria foram implementadas ao longo do presente ano letivo.”
DC 9 – R3 19/10/2021	“2. Análise do relatório de execução do plano de melhoria. (...) Relativamente ao segundo ponto, procedeu-se à análise do relatório de execução do plano de melhoria e relativamente ao domínio de intervenção “prestação do serviço educativo, o departamento considera que houve aspetos que foram executados e outros que não puderam ser cumpridos no período E@D. Sendo assim, refletiu-se sobre as ações: - Regulação e supervisão das práticas letivas: esta ação foi cumprida exceto durante o período de E@D; - Apoio pedagógico aos alunos: os apoios pedagógicos acrescidos realizaram-se durante todo o ano letivo, as salas de estudo funcionaram exceto no período de E@D e continuaram a existir sessões de articulação interciclos; - Otimização do trabalho colaborativo e disseminação de boas práticas/formação adquirida: existe uma pasta atualizada na drive da conta de email do departamento (critérios, planificações, materiais didáticos por ano de escolaridade) e ocorrem pontualmente sessões informais para partilha/colaboração. Ainda neste ponto - análise do relatório de execução do plano de melhoria – o departamento teve em conta algumas das recomendações enumeradas nesse relatório, a saber: Número 3: grande parte das sugestões ao nível da formação propostas pelo departamento têm vindo a ser contempladas no plano de formação; Número 9: na Escola ... falta uma sala/gabinete/arrecadação para guardar materiais num espaço de fácil acesso exclusivo para docentes de Matemática; Número 10: o Departamento de Matemática pede esclarecimentos sobre este ponto; solicita-se que se dê exemplos concretos do que são “<u>práticas de supervisão pedagógica</u>”; Número 11: os apoios pedagógicos e as coadjuvações existentes ao nível do departamento de Matemática têm vindo a ser profícuos; Número 12: o departamento concorda, mas a sua implementação depende de decisão superior; Número 15: existe a cultura de partilha da formação adquirida, ainda que de forma pontual e informal; Número 18: a formação adquirida tem vindo a permitir otimizar o trabalho desenvolvido em anos anteriores.

	Surgiram ainda algumas ideias no departamento relativas à observação de aulas entre colegas do mesmo ano curricular, com carácter formativo; o colega (...) sugeriu a retoma de um projeto já implementado há alguns anos, que consistia na observação e até gravação de aulas entre colegas, e posterior análise das mesmas. A colega (...) sugeriu a ideia de se partilhar entre colegas, estratégias / metodologias / atividades, que de algum modo se considerem inovadoras / interessantes / diferentes. Os docentes do departamento irão pensar na viabilidade destas sugestões e dedicar-lhes alguma atenção em reuniões futuras.”
DC 10 – R3 13/10/2021	2. Plano de melhoria: a) Análise do relatório de execução; b) Contributos para a execução e/ou otimização da sua implementação. (...) No ponto dois da ordem de trabalhos, procedeu-se à análise do relatório de execução do Plano de melhoria do agrupamento para o ano de 2021/2022, tendo sido apresentadas as propostas para a execução e/ou otimização da sua implementação, nomeadamente no domínio “Prestação do serviço educativo”, com destaque para as seguintes: No ponto um, regulação e supervisão de práticas letivas, fizeram-se algumas reformulações no âmbito dos recursos, como é o caso do técnico de Inglês colocado no âmbito do PNPSE ou da bolsa de professores para colaboração nas atividades de aprendizagem. No ponto dois, apoio pedagógico às práticas letivas, verificou-se a necessidade e a pertinência de proceder ao registo digital de presenças no que toca aos apoios individualizados e de pequeno grupo, bem como da frequência do espaço ‘sala de estudo’, de forma a agilizar todo o processo de avaliação e a eventual reformulação desta medida pedagógica ao longo do ano letivo.
DC 10 – R4 13/12/2021	“2. Balanço e Coordenação de Atividades; (...) De seguida passou-se ao ponto dois da ordem de trabalhos. Relativamente ao Plano de Execução e Melhoria, que integra a prestação de serviços do Técnico de Inglês, ... foi declarado que esta tem sido uma mais-valia. No 1.º ciclo, o técnico/professor ... está a coadjuvar uma das aulas semanais das turmas mistas das escolas... e o trabalho está a correr muito bem. Os alunos têm-se mostrado mais motivados para a aprendizagem da língua e sentem-se mais apoiados, especialmente os alunos com mais dificuldades. Muitos alunos já referiram as melhorias na aprendizagem devido ao facto de agora se poderem concentrar adequadamente na resolução das atividades propostas na aula, pois como os grupos dos 3.º e 4.º anos estão divididos e em salas diferentes, já não há o ruído das explicações e das diversas interações orais que a aprendizagem de uma língua estrangeira pressupõe. A professora referiu ainda que com a coadjuvação tem sido possível recuperar as aprendizagens de alunos com mais dificuldades e sem apoio em casa, pois já não tem que andar a correr do grupo do 3.º para o do 4.º ano e agora já pode apoiar mais alunos com dificuldades. Esta coadjuvação também permite a realização de tarefas de interação oral com mais frequência e sem

	comprometer a aquisição das aprendizagens essenciais. A articulação entre os docentes tem sido feita semanalmente, à quinta-feira. Quanto ao 2º e 3º ciclos ... os docentes das turmas contempladas consideram que as atividades dinamizadas pelo técnico de Inglês e o apoio que o mesmo dá tem sido excelente, embora a frequência nem sempre se tenha revelado adequada. Este departamento ficou de estudar a possibilidade de intercalar o horário de .. com a escola sede, por forma a rentabilizar a sua participação e ajuda. Considerou-se que, futuramente, seria mais proveitoso que o referido técnico estivesse afeto a um determinado local e daí poder ser requisitado para as necessidades sentidas pelos docentes, podendo ser chamado às várias escolas para dinamizar atividades, consoante as necessidades”.
DC 10 – R9 12/07/2022	3. Balanço do ano letivo e avaliação do plano de melhoria. (...) No âmbito do ponto três, balanço do ano letivo e avaliação do plano de melhoria, procedeu-se à análise da avaliação final do 3º período, tendo-se verificado que as taxas de insucesso observadas ao nível das disciplinas afetas a este departamento não são globalmente significativas... Pelo exposto, conclui-se que, na maioria dos casos, as medidas de promoção do sucesso educativo implementadas bem como as estratégias de ensino adotadas surtiram efeito. Para um melhor entendimento dos motivos que subjazem a estes resultados, remete-se para a leitura das atas dos conselhos de turma e de departamento dos períodos anteriores, onde esta análise é feita e os motivos devidamente justificados... De seguida fez-se o balanço das atividades/ ações desenvolvidas no âmbito do departamento e, em simultâneo, preencheu-se o documento referente ao acompanhamento, monitorização das ações inscritas no Plano de Melhoria, no que se refere ao domínio da prestação do serviço educativo... Relativamente ao trabalho colaborativo, foram criadas salas virtuais por nível de ensino, para preparação de aulas, elaboração de materiais, definição de estratégias e disseminação de boas práticas. O agendamento das sessões foi feito por um coordenador designado para o efeito, o qual também registou os sumários numa folha partilhada no Google Drive, à qual a coordenadora do departamento tinha acesso para fazer a monitorização do trabalho que estava a ser realizado. Considerou-se que esta forma de coordenação disciplinar funcionou bastante bem, pois veio reforçar o trabalho colaborativo, permitiu contornar os constrangimentos colocados pelo distanciamento físico dos professores a lecionar em diferentes escolas, aumentou a frequência com que os grupos reuniram e permitiu agilizar os trabalhos. No que toca a partilha de materiais, esta já faz parte da metodologia de trabalho do departamento, tendo os docentes usado a pasta partilhada na Drive e/ou o e-mail para o efeito.”
DC 11 – R3 13/12/2021	“Ponto três – Execução do plano de melhoria do agrupamento. (...) Quanto ao ponto três, a coordenadora transmitiu que foi aprovado o plano de melhoria do Agrupamento”.

Anexo VI

Extratos dos documentos da EAA

Objetivos	Documentos observáveis	Indicadores
• Percecionar como o relatório produzido pela IGEC foi trabalhado pelo agrupamento.	• Atas/relatórios: - conselho pedagógico; - conselho geral; - departamentos curriculares; - equipa de autoavaliação; - coordenação das Bibliotecas Escolares (No período imediatamente a seguir à ação de avaliação externa - anos letivos de 2019/2020 a 2021/2022).	• Como foi divulgado o relatório da IGEC/AEE? • Os docentes conhecem o conteúdo do relatório da IGEC/AEE? • Qual o grau de concordância dos com o conteúdo do relatório da IGEC/AEE? • De que forma o agrupamento se apropriou das recomendações/áreas de melhoria constantes no relatório da IGEC/AEE?
• Investigar se a Avaliação Externa (AE) promoveu o desenvolvimento do processo de autoavaliação do agrupamento.		• Os docentes consideram que a AEE contribuiu para a melhoria e eficácia da autoavaliação? Se sim, de que forma(s). Se não, porquê? • Os docentes valorizam o trabalho da equipa de autoavaliação após a ação da AEE? Se sim, de que forma(s). Se não, porquê? • A AEE favoreceu o conhecimento dos pontos fortes e das áreas de melhoria do agrupamento? Se sim, de que forma(s). Se não, porquê? • A AEE estimulou a reflexão/ autoavaliação nas várias estruturas de coordenação do agrupamento? Se sim, de forma(s). Se não, porquê?
• Analisar de que modo o processo de AE contribuiu para a mudança das práticas profissionais e para a melhoria da organização.		• Os docentes consideram que a AEE contribui para a mudança e inovação/melhoria da organização? • Quais as mudanças/melhorias ocorridas no agrupamento como resultado da AEE? Nomeadamente: - ao nível organizacional - trabalho colaborativo - processo de inclusão - sistema de avaliação das aprendizagem . resultados escolares

Boletins Informativos elaborados pela Equipa de Autoavaliação do agrupamento (EAA), no período de 2019/2020 a 2021/2022		
Ano Letivo	Boletim Informativo	Assunto Tratado
2019/2020	1	Pretende dar a conhecer alguns dos dados resultantes da aplicação de um questionário, aos alunos dos 2.º e 3.º Ciclos e Secundário, pela IGEC, na sua atividade inspetiva “Terceiro Ciclo da Avaliação Externa das Escolas”, ao Agrupamento (de 13 a 20 de fevereiro de 2020).
	2	Pretende ser mais um contributo relativamente aos dados apresentados pela “Equipa de acompanhamento e monitorização do plano de E@D”, uma vez que se constitui como um documento de trabalho agilizante para a otimização do plano de E@D e, por ventura, para uma reflexão interna relativamente à planificação e prioridades pedagógicas para o próximo ano letivo.
	3	Pretende constituir-se como mais um documento passível de reflexão e de trabalho interno do AE tendo em vista o planeamento estratégico do próximo ano letivo. Resultou da leitura/análise do relatório da IGEC, o qual “expressa os resultados da avaliação externa do Agrupamento de Escolas (...)”, realizada entre 17 e 20 de janeiro de 2020
2020/2021	1	Pretende informar que foi elaborado o Plano de Melhoria para o ... , com a vigência de dois anos, e se encontra presente na pág. inicial do Agrupamento. Sugere-se que o Plano de Melhoria seja analisado em Departamento e Grupos Disciplinares e, de acordo com o grau de adequação das medidas preconizadas, sejam desenvolvidas ações concertadas entre todos os atores educativos. Caberá ao Coordenador de Departamento o acompanhamento, monitorização e avaliação do grau de execução das medidas. Poderá, se assim o entender, envolver outros docentes nesse trabalho.
	2	Surge na sequência da implementação do plano de melhoria desenhado para o AE ... A sua elaboração prende-se com o domínio de intervenção “Resultados Escolares” , medida 1 “Apropriação/mapeamento sistemático do percurso pós-escolar dos alunos.” Pretende-se: dar a conhecer/acompanhar a vida pós-escolar dos alunos; criar uma relação comunicacional/afetiva entre a escola e os seus ex-alunos; otimizar/adaptar a oferta educativa do AE às necessidades locais e interesses/aspirações dos alunos. Fonte de informação: Dados estatísticos de candidatura/acesso ao Ensino Superior (ME).
	3	Pretende dar a conhecer a toda a comunidade educativa o grau de satisfação e impacto da implementação da sessão de Educação Financeira, dinamizada pelo Banco de Portugal e que teve, como público-alvo, todas as turmas do oitavo ano do Agrupamento. A atividade pretende contribuir para o estudo e debate em torno da Educação Financeira, uma vez que se constitui como um domínio a ser estudado e explorado no âmbito da Cidadania e Desenvolvimento. A atividade teve como

		parceiros internos a Autonomia e Flexibilidade Curricular, Bibliotecas Escolares e Estratégia de Educação para a Cidadania na Escola.
	4	Pretende dar a conhecer a toda a comunidade educativa o grau de satisfação e impacto da implementação do ciclo de Webinars desenvolvido pela equipa Apoio Técnico e Pedagógico do E@D do AE, na semana de 22 a 27 de fevereiro de 2021. A iniciativa pretendeu apoiar pedagogicamente e tecnologicamente os docentes do AE no E@D. Pretende-se que os dados apresentados possam permitir uma reflexão interna sobre: qual o papel das tecnologias no atual ecossistema de educação (ensino presencial)?; Como desenvolver a conexão do digital com a aprendizagem híbrida (sala de aula e outros ambientes formativos)?; Como rentabilizar a equipa de Apoio Técnico e Pedagógico do E@D?; Em que áreas?; Como fazer?
	5	Pretende dar a conhecer a toda a comunidade educativa o grau de satisfação e impacto da implementação das sessões síncronas (in)formativas e de sensibilização “Navega(s) em Segurança?”, dinamizadas pelo Instituto Português do Desporto e Juventude, tendo como público-alvo, todas as turmas do sétimo ano do Agrupamento. A atividade visa contribuir para o debate e esclarecimento dos alunos em torno da navegação em segurança na Net, tendo como parceiros internos o Projeto de Promoção e Educação para a Saúde, Bibliotecas Escolares e Autonomia e Flexibilidade Curricular.
	6	Pretende dar a conhecer a toda a comunidade educativa o grau de satisfação e impacto da implementação do projeto 10 MINUTOS A LER tendo como público-alvo todas as turmas do 2.º e 3.º Ciclos do Agrupamento. Este projeto é apoiado pelo Plano Nacional de Leitura e tem por objetivo instituir no quotidiano da escola a atividade da leitura por prazer, dando a todos os alunos a oportunidade de ler, escolhendo para tal um texto da sua preferência. Esta pode ter lugar a qualquer hora e em qualquer espaço e contexto escolar, formal ou não-formal: na sala de aula, na biblioteca, no refeitório, no ginásio, no pátio.
2021/2022	1	Surge na sequência da implementação do Plano de Melhoria desenhado para o AE ... A sua elaboração prende-se com o domínio de intervenção “Resultados Escolares”, medida 1 “Apropriação/mapeamento sistemático do percurso pós-escolar dos alunos.” Pretende-se: dar a conhecer / acompanhar a vida pós-escolar dos alunos; criar uma relação comunicacional/afetiva entre a escola e os seus ex-alunos; otimizar/adaptar a oferta educativa do AE às necessidades locais e interesses/aspirações dos alunos. Fonte de informação: Dados estatísticos de candidatura/acesso ao Ensino Superior (ME).
	2	Surge no âmbito do projeto interdisciplinar dos 7.º D e E que pretende trabalhar ao longo do ano o tema “Terra, casa comum”. Esta proposta de trabalho surgiu no âmbito do desenvolvimento do tema de CD com o mesmo nome. Uma das atividades planificada e implementada pretendia sensibilizar e alertar a comunidade educativa para a necessidade de se utilizar de forma racional e preventiva os recursos energéticos, intituladas “5 minutos pela Terra.” Decorreu no passado dia 14 de dezembro de 2021, entre as 16:30 e as 16:35, e tinha como desafio serem desligadas todas as luzes e aparelhos

		eletrónicos durante esses 5 minutos. Toda a comunidade educativa foi convidada a participar através de uma nota informativa/convite divulgada pelo Diretor. Pretendia-se que, após esse momento, se seguisse uma reflexão em forma de debate, jogo ou outra atividade que alertasse para/abordasse os problemas ambientais e o seu impacto na vida humana. Foram elaborados questionários para recolher o grau de satisfação dos participantes. Apresentam-se, de seguida, os resultados.
	3	Pretende dar a conhecer a toda a comunidade educativa o grau de satisfação e impacto da implementação da sessão de Educação Financeira, dinamizada pelo Banco de Portugal e que teve, como público-alvo, todas as turmas do oitavo ano do Agrupamento, bem como as turmas B, C e D, do 11.º ano. No caso do 11.º ano foram explorados temas de acordo com as necessidades e interesses das turmas envolvidas. A atividade pretende contribuir para o estudo e debate em torno da Educação Financeira, uma vez que se constitui como um domínio a ser estudado e explorado no âmbito da Cidadania e Desenvolvimento. A atividade teve como parceiros internos a Autonomia e Flexibilidade Curricular, Bibliotecas Escolares e Estratégia de Educação para a Cidadania na Escola.
	4	Pretende dar a conhecer a toda a comunidade educativa o grau de satisfação e impacto da implementação da 3.ª edição do “Janeiro Cultural”. As atividades desenvolveram-se durante cinco dias e tiveram como público-alvo aos alunos do 9º ano, do ensino secundário e do ensino profissional. A atividade pretende contribuir para o estudo e debate em torno das temáticas abordadas, bem como enriquecer o programa curricular e diversificar as competências adquiridas no meio escolar. A atividade foi organizada pela Rede de Bibliotecas de ... e contou com o apoio do Município (...).
	5	Pretende dar a conhecer a toda a comunidade educativa o grau de satisfação e impacto da implementação “Festa do Livro e da Leitura ... 2022”. As atividades foram bastante diversificadas e destinadas, de acordo com a sua natureza, a alunos do pré-escolar ao 8.º ano. Apresentam-se de seguida os dados referentes aos alunos do 5.º, 6.º, 7.º e 8.º anos. Esta iniciativa pretende contribuir para o plano de recuperação das aprendizagens, eixo “Ensinar e Aprender” bem como promover o gosto pela leitura e escrita recorrendo a contextos educativos diferenciados, inovadores, apelativos e intercomunicacionais. A iniciativa foi organizada pela Rede de Bibliotecas ... e contou com o apoio do Município de (...)
	6	Pretende dar a conhecer a toda a comunidade educativa o grau de satisfação e impacto da implementação da sessão online de formação sobre a PORDATA – Base de Dados do Portugal Contemporâneo. Foi ministrada pela Fundação Francisco Manuel dos Santos (FFMS) e destinada aos alunos do 11º D, E e F. A PORDATA é um serviço público de informação estatística, contendo milhares de estatísticas e indicadores, não só de Portugal, mas também da Europa que podem ser explorados/utilizados pelos alunos como ferramenta pedagógica e fonte de informação para o desenvolvimento do currículo e PASEO. Esta atividade foi organizada pela Biblioteca Escolar, em articulação curricular com as disciplinas de Geografia, Economia e História.
	7	Pretende dar a conhecer a toda a comunidade educativa o grau de satisfação e impacto da implementação da Semana UBUNTU. Foi dinamizada por um grupo de professores do AE que tinham recebido formação para o efeito e contou com a presença de uma dinamizadora UBUNTU/IPAV. Teve como público-alvo 19 alunos do 7.º ano das diferentes escolas do AE.

		A filosofia Ubuntu pretende que cada um aprenda a descobrir-se, a si e ao outro, comunicando-se, relacionando-se, preservando e potenciando a singularidade de cada um. Esta iniciativa teve como finalidade capacitar os jovens envolvidos para a ética do cuidado, onde cada um se considere responsável por cuidar de si, dos outros e do planeta. A semana UBUNTU foi organizada pelo AE em parceria com o IPAV – Instituto Pe. António Vieira.
	8	Pretende dar a conhecer a toda a comunidade educativa o grau de satisfação e impacto da implementação da ação “A importância da Leitura – O papel da Família”. Esta ação de sensibilização e (in)formação para pais/ encarregados de Educação decorreu, no início do ano letivo, aquando da receção aos novos alunos na escola. Teve como público-alvo os pais/encarregados de educação dos alunos do 7.º ano, na escola (...) e os alunos do 5.º ano, nas escolas (...) Foi dinamizada, em cada escola, pelas professoras bibliotecárias / coordenadora das bibliotecas.
	9	Pretende dar a conhecer a toda a comunidade educativa o grau de satisfação e impacto da implementação das ações de formação para professores “Ensinar e aprender fora da caixa” e “Atividades no Museu (...)”. Estas ações de formação tiveram como público-alvo os professores do Agrupamento e pretendiam dar a conhecer algumas práticas pedagógicas inscritas no Projeto Âncora adaptadas ao contexto educativo. Foram preparadas e dinamizada, pelos professores que frequentaram os cursos de formação no estrangeiro Erasmus KA1 - Projeto Âncora
	10	Pretende dar a conhecer a toda a comunidade educativa o grau de satisfação e impacto da implementação dos cursos de formação no estrangeiro (8 países) para professores “Erasmus KA1 - Projeto Âncora”. Os cursos de formação foram frequentados por 36 professores do Agrupamento, tendo como finalidade o desenvolvimento profissional dos mesmos através do contacto presencial com outras metodologias e realidades educativas
	11	Pretende dar a conhecer a toda a comunidade educativa o grau de satisfação e impacto da implementação de várias medidas e/ou ações no âmbito da promoção de hábitos de leitura, inscritas nos projetos “Leitura em Família” e Escola a ler (Plano 21123 Escola+) As ações desenvolvidas destinaram-se a públicos-alvo distintos, desde o ensino Pré-escolar ao ensino secundário (10.º ano). De acordo com a sua especificidade envolveram outros agentes educativos, nomeadamente famílias, Educadoras de Infância, professores em geral e Diretores de Turma, conforme é apresentado no quadro da página seguinte.
	12	Pretende dar a conhecer a toda a comunidade educativa a pertinência e impacto das equipas educativas segundo os coordenadores das mesmas. Nesse sentido foi elaborado um questionário e solicitado o seu preenchimento aos coordenadores. Esses dados “Perceções dos coordenadores das equipas educativas sobre o trabalho desenvolvido ao longo do ano por essa estrutura organizacional” foram apresentados e analisados em reunião de coordenadores das equipas educativas. A implementação das equipas educativas no formato e dinâmicas atuais resultou de uma opção metodológica e organizacional do Diretor para o AE. Pretendem contribuir para a planificação, implementação e avaliação de tarefas e ações pedagógicas interdisciplinares e de articulação curricular que contribuam para o trabalho colaborativo entre professores e, por outro lado, concorram para a inclusão e sucesso educativo de todos os alunos.

Anexo VII

Guião Prévio ao Inquérito por Entrevista semiestruturada e
ao Inquérito por Questionário

Guião Prévio ao Inquérito por Entrevista semiestruturada

Calendarização: dezembro de 2022

Duração prevista da entrevista: aproximadamente 45 min

1. Entrevista

Passos necessários	Descrição	
1.1. Enquadramento no estudo	Esta entrevista insere-se no projeto de dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Educacional que estamos a desenvolver pela Universidade Aberta. Pretendemos investigar, perceções dos docentes sobre o impacto da avaliação externa na melhoria do processo de autoavaliação, analisando perceções das lideranças de topo e intermédias (Diretor/presidente do conselho pedagógico; coordenador da autoavaliação; presidente do conselho geral; coordenador das BE, coordenador da AFC/equipas educativas; os coordenadores de diretores de turma e os coordenadores de departamento).	
1.2. Objetivos	Entrevistado: Diretor/Presidente do Conselho Pedagógico Agrupamento de escolas que é objeto de estudo	• Conhecer a sua opinião relativamente ao atual modelo de Avaliação Externa; • Perceber quais as conceções que tem de “Avaliação Externa”, “Autoavaliação” e “Plano de Melhoria”; • Averiguar da importância atribuída à AEE e à fase preparatória da visita; • Perceber a intencionalidade da estratégia de divulgação e apropriação da informação veiculada pelo relatório final da AEE elaborado pela IGEC; • Averiguar o efeito da AEE na ação estratégica das lideranças de topo do agrupamento; • Perceber o papel da AEE no processo de autoavaliação do agrupamento; • Investigar se a AEE foi indutora de melhorias/mudanças organizacionais, pedagógicas e profissionais. E se sim, de que forma(s).
	Entrevistado: Coordenador da Equipa de Autoavaliação	• Conhecer a sua opinião relativamente ao atual modelo de Avaliação Externa; • Perceber quais as conceções que tem de “Avaliação Externa”, “Autoavaliação” e “Plano de Melhoria”; • Percecionar o impacto da AEE na ação estratégica das lideranças (topo e intermédias) do agrupamento; • Perceber o papel da AEE no processo de autoavaliação do agrupamento; • Perceber se AEE foi indutora de melhorias/mudanças organizacionais, pedagógicas e profissionais. E se sim, de que forma(s).

	Entrevistados: Presidente do Conselho Geral; Coordenador das BE, Coordenador da AFC/equipas educativas, os Coordenadores de DT, Coordenador do PAA e os coordenadores de departamento (Painel)	• Conhecer a opinião relativamente ao atual modelo de Avaliação Externa; • Perceber quais as conceções que têm de “Avaliação Externa”, “Autoavaliação” e “Plano de Melhoria”; • Averiguar o efeito da AEE na ação estratégica das lideranças de intermédias do agrupamento; • Perceber o papel da AEE no processo de autoavaliação do agrupamento; • Perceber se AEE foi indutora de melhorias/mudanças organizacionais, pedagógicas e profissionais. E se sim, de que forma(s).
--	--	--

1.3. Questões gerais a ter em conta	Relativamente ao entrevistador: • Ritmo da entrevista; • Linguagem clara e cuidada; • Linguagem corporal assertiva. Relativamente ao entrevistado: • Tipo de linguagem utilizada; • Linguagem corporal e respetiva reação aos temas abordados.
Aspetos a ter em conta na condução da entrevista	No início da Entrevista • Fazer uma pequena apresentação do entrevistador e do estudo que este se encontra a realizar; • Agradecer desde logo a disponibilidade do entrevistado em participar no estudo; • Assegurar a todos os entrevistados a garantia de confidencialidade; • Reiterar a ideia que não existem respostas certas ou erradas, existem sim, opiniões e “vivências” que serão com toda a certeza testemunhos únicos e facilitadores deste estudo; • Solicitar a autorização para a gravação áudio da entrevista e utilização do seu conteúdo na realização do presente estudo. No desenrolar da Entrevista • Auxiliar o entrevistado no sentido de clarificar as suas ideias; • Fomentar a participação do entrevistado nos temas abordados; • Orientar as solicitações do entrevistado para os temas de cada bloco de questões; • No final de cada bloco de questões fazer um pequeno resumo do que foi referido; • No caso de existir gravação áudio da entrevista, anotar impressões que possam não ficar registadas na mesma. No final da Entrevista • Sempre que possível, limitar a entrevista ao tempo estipulado; • Abrandar o diálogo e resumir as principais ideias descritas pelo entrevistado; • Reiterar os agradecimentos.

2. Guião da Entrevista

Entrevistados	Objetivos	Questões orientadoras da Entrevista
Diretor/Presidente do conselho pedagógico do agrupamento de escolas que é objeto de estudo	• Caracterizar o entrevistado	• Idade • Anos de serviço • Tempo de serviço no exercício de cargo de gestão • Grau das habilitações académicas • Licenciatura em... • Especializações em...
	• Conhecer a opinião relativamente ao atual modelo de Avaliação Externa; • Perceber quais as conceções que têm de “Avaliação Externa”, “Autoavaliação” e “Plano de Melhoria”.	• Na sua opinião, faz sentido esta avaliação prever duas dimensões – uma avaliação interna/autoavaliação complementada por um olhar externo, a AEE? (Porquê? – pedir para fundamentar) • A autoavaliação e a AEE são essenciais para promover e alicerçar a conceção e implementação de planos de melhoria? Porquê? • (Em que medida? – pedir para desenvolver...)
	• Averiguar da importância atribuída à AEE na fase preparatória da visita;	• Reconhece, enquanto líder de topo da organização, que a AEE é uma mais-valia para a organização e para o seu planeamento estratégico? Se sim / não, em que medida? – pedir para desenvolver • Como foi preparado o processo de AEE? Envolveu a comunidade educativa? De que forma? • Foram realizadas reuniões de trabalho preparatório? Com que finalidade? Quais os atores educativos envolvidos?
	• Perceber a intencionalidade da estratégia de divulgação e apropriação da informação veiculada pelo relatório final da AEE, elaborado pela IGEC; • Averiguar o efeito da AEE na ação estratégica das lideranças de topo do agrupamento;	• Considera que o relatório elaborado pela IGEC espelha a realidade do agrupamento? • O relatório e as suas conclusões foram/são importantes para sustentar/(re)definir a sua ação enquanto líder de topo? • O relatório foi divulgado à comunidade educativa? De que forma?

		• Quais as estratégias delineadas para que a comunidade educativa, em especial o pessoal docente, se apropriasse da informação relevante constante no do relatório de AEE? • As recomendações presentes no relatório foram tidas em consideração? Se sim, de que forma foram operacionalizadas?
	• Perceber o papel da AEE no processo de autoavaliação do agrupamento;	• O quadro de referência do 3.º Ciclo de AEE em curso encontra-se estruturado em quatro domínios – Autoavaliação, Liderança e Gestão; Prestação do Serviço Educativo e Resultados. Qual a sua opinião sobre a importância/relevância que é dada à autoavaliação neste 3.º Ciclo de AEE? • O processo de autoavaliação do agrupamento sofreu alguma alteração na sequência da AEE? (A importância do trabalho da equipa de autoavaliação saiu reforçada junto da comunidade escolar, após a AEE? A equipa de autoavaliação passou a ser mais interventiva? As reflexões/análises/recomendações da equipa de autoavaliação passaram a ser tidas em consideração nos vários órgãos/estruturas? A equipa de autoavaliação conseguiu encontrar formas mais eficazes de transmitir a informação?).
	• Investigar se AEE foi indutora de melhorias/mudanças organizacionais, pedagógicas e profissionais.	• Reconhece alguma alteração/melhoria do agrupamento enquanto organização, após a AEE? • A AEE induziu ou promoveu o debate/reflexão sobre a realidade do agrupamento nos vários domínios da AEE? • Na sua opinião o relatório da atividade inspetiva promoveu alguma alteração, nomeadamente: - na constituição / funcionamento das estruturas de coordenação e supervisão - nas equipas de trabalho e articulação pedagógica - no processo de avaliação das aprendizagens

		- outras dimensões... de que forma? • Para concluir pedimos que faça uma breve reflexão sobre a importância da AEE para a promoção da melhoria pedagógica e organizacional do agrupamento.
--	--	---

Entrevistados	Objetivos	Questões orientadoras da Entrevista
Coordenador da equipa de autoavaliação	• Caracterizar o entrevistado	• Idade • Anos de serviço • Grau das habilitações académicas • Licenciatura em... • Especializações em...
	• Conhecer a opinião relativamente ao atual modelo de Avaliação Externa; • Perceber quais as conceções que têm de “Avaliação Externa”, “Autoavaliação” e “Plano de Melhoria”.	• Tendo em conta a sua experiência pessoal, reconhece pertinência e utilidade para a escola enquanto organização, à exigência de Avaliação das escolas, no nosso sistema educativo? Em que medida? • Na sua opinião, faz sentido esta avaliação prever duas dimensões que se pretendem complementares – uma avaliação interna/autoavaliação complementada por um olhar externo, a AEE? • A autoavaliação e a AEE são essenciais para promover e alicerçar a conceção e implementação de planos de melhoria?
	• Averiguar o efeito da AEE na ação estratégica das lideranças do agrupamento;	• Reconhece que a AEE é uma mais-valia significativa para a organização e para o seu planeamento estratégico? Se sim / não, em que medida? (A ação de AEE foi preparada com toda a comunidade, os professores e demais elementos da comunidade foram sensibilizados para a importância da AEE? Foram realizadas reuniões de trabalho preparatórias? Foram encetadas outras diligências?)

	• Perceber o papel da AEE no processo de autoavaliação do agrupamento;	• Reconhece que o relatório da equipa de avaliadores elaborado na sequência da AEE espelha a realidade do agrupamento e foi importante para sustentar/redefinir a ação da equipa de autoavaliação? (O relatório foi divulgado à comunidade educativa? De que modo? Quais as estratégias delineadas para que a comunidade educativa, em especial o pessoal docente, se apropriasse de toda a informação relevante constante no do relatório de AEE).
	• Perceber se a AEE foi indutora de melhorias/mudanças organizacionais, pedagógicas e profissionais	• Reconhece alguma alteração/melhoria do agrupamento enquanto organização, após a AEE? • A AEE induziu ou promoveu o debate/reflexão sobre a realidade do agrupamento nos vários domínios da AEE? • Consegue identificar alguma alteração na constituição/funcionamento das estruturas de coordenação e supervisão ou nas equipas de trabalho e articulação pedagógica após a AEE?

Entrevistados	Objetivos	Questões orientadoras da Entrevista
Presidente do conselho geral; Coordenador das BE; Coordenador da AFC/equipas educativas; os Coordenadores de DT, Coordenador do PAA e os	• Caracterizar dos entrevistados	• Idade • Anos de serviço • Grau das habilitações académicas • Licenciatura em... • Especializações em...
	• Conhecer a sua opinião relativamente ao atual modelo de Avaliação Externa; • Perceber quais as conceções que têm de “Avaliação Externa”, “Autoavaliação” e “Plano de Melhoria”.	• Tendo em conta a sua experiência pessoal, reconhece pertinência e utilidade para a escola enquanto organização, à exigência de Avaliação das escolas, no nosso sistema educativo? Em que medida?

Coordenadores de departamento (Painel)		• Na sua opinião, faz sentido esta avaliação prever duas dimensões que se pretendem complementares – uma avaliação interna/autoavaliação complementada por um olhar externo, a AEE? • A autoavaliação e a AEE são essenciais para promover e alicerçar a conceção e implementação de planos de melhoria?
	• Averiguar o efeito da AEE na ação estratégica das lideranças do agrupamento;	• Reconhece que a AEE é uma mais-valia significativa para a organização e para o seu planeamento estratégico? Se sim / não, em que medida? (A ação de AEE foi preparada com toda a comunidade, os professores e demais elementos da comunidade foram sensibilizados para a importância da AEE? Foram realizadas reuniões de trabalho preparatórias? Foram encetadas outras diligências?)
	• Perceber o papel da AEE no processo de autoavaliação do agrupamento;	• Reconhece que o relatório da equipa de avaliadores elaborado na sequência da AEE espelha a realidade do agrupamento e foi importante para sustentar/redefinir a ação da equipa de autoavaliação? (O relatório foi divulgado à comunidade educativa? De que modo? Quais as estratégias delineadas para que a comunidade educativa, em especial o pessoal docente, se apropriasse de toda a informação relevante constante no do relatório de AEE).
	• Perceber se AEE foi indutora de melhorias/mudanças organizacionais, pedagógicas e profissionais.	• Reconhece alguma alteração/melhoria do agrupamento enquanto organização, após a AEE? • A AEE induziu ou promoveu o debate/reflexão sobre a realidade do agrupamento nos vários domínios da AEE? • Consegue identificar alguma alteração na constituição/funcionamento das estruturas de coordenação e supervisão ou nas equipas de trabalho e articulação pedagógica após a AEE?

Guião Prévio ao Inquérito por Questionário

Problema de Investigação - “Em que medida a Avaliação Externa das Escolas (AEE), implementada pela Inspeção Geral da Educação (IGEC), promoveu a autoavaliação e a melhoria enquanto organização, no agrupamento de escolas?”

Partes do Questionário	Objetivos	Questões	Perguntas
PARTE I Caracterização da amostra	Conhecer as características sociodemográficas da amostra de inquiridos/respondentes ao questionário do estudo.	Como é caracterizada a amostra definida para o estudo?	- Idade - Sexo - Grau das suas habilitações académicas - N.º de anos de serviço - Integra/integrou alguma estrutura de gestão intermédia/equipa de trabalho - Integra a equipa de autoavaliação do agrupamento - Participou na preparação do processo de AEE - Participou nas atividades de implementação da AEE: - Questionário de satisfação; - Sessão de apresentação do agrupamento à equipa de avaliação externa; - Observação da prática educativa letiva (OPEL); - Entrevista de grupo; - Entrevista com o diretor e sua equipa.
PARTE II Perceção dos docentes sobre as práticas de autoavaliação do	Analisar as práticas de autoavaliação que existiam antes da AEE.	- Quais as estruturas responsáveis pela autoavaliação do agrupamento? - Quais as práticas de autoavaliação implementadas pelo agrupamento?	Tendo em conta o seu conhecimento sobre as práticas de autoavaliação no agrupamento antes da atividade de AEE (que decorreu de 13 a 20/02/2020) indique o seu grau de concordância

Partes do Questionário	Objetivos	Questões	Perguntas
agrupamento, antes da AEE.		• Eram elaborados planos de melhoria? • Os planos de melhoria eram implementados, monitorizados e avaliados?	(Discordo totalmente / Discordo / Nem concordo nem discordo / Concordo / Concordo totalmente) com as afirmações seguintes: • O agrupamento tinha uma equipa de autoavaliação / avaliação interna constituída. • A composição da equipa de autoavaliação / avaliação interna era conhecida. • A equipa de autoavaliação / avaliação interna divulgava a sua ação/atividade. • A equipa de autoavaliação / avaliação interna promovia práticas de autoavaliação no agrupamento. • A equipa de autoavaliação / avaliação interna contribuía para a implementação de práticas regulares de monitorização no agrupamento. • A equipa de autoavaliação / avaliação interna promovia a elaboração de planos de melhoria. • Os planos de melhoria do agrupamento eram implementados. • Os planos de melhoria eram monitorizados e avaliados.
PARTE III Investigação sobre a estratégia de preparação da AEE	• Analisar o modo como foi preparada a atividade de AEE	• A AEE foi preparada previamente? • O diretor/lideranças intermédias promoveram reuniões de trabalho/preparação da AEE?	Tendo em conta o seu conhecimento sobre a preparação da atividade de AEE (de 14 a 18/05/2018) indique o seu grau de concordância (Discordo totalmente / Discordo / Nem concordo

Partes do Questionário	Objetivos	Questões	Perguntas
		O âmbito, princípios e objetivos do 3.º Ciclo de Avaliação externa foi analisado/estudado antes da atividade de AEE?	nem discordo / Concordo / Concordo totalmente) com as afirmações seguintes: - O agrupamento promoveu reuniões de trabalho/preparação da atividade de AEE. - O documento de apresentação do agrupamento enviado previamente à equipa de avaliação foi dado a conhecer a toda a comunidade escolar. - O quadro de referência (domínios de avaliação, campos de análise, referentes e indicadores) da AEE foi lembrado/dado a conhecer a toda a comunidade escolar. - A metodologia da atividade de AEE (questionário de satisfação, análise documental, análise de informação estatística, OPEL, observação direta e entrevista de grupo) foi previamente dada a conhecer a toda a comunidade escolar. - A agenda de trabalho da atividade de AEE foi dada a conhecer a toda a comunidade escolar.
PARTE IV Investigação sobre as dinâmicas internas de divulgação e apropriação do relatório produzido pela IGEC após a AEE.	Analisar como o relatório produzido pela IGEC foi trabalhado pelo agrupamento.	- Como foi divulgado o relatório da IGEC/AEE? - Os elementos da comunidade escolar conhecem o conteúdo do relatório da IGEC/AEE? - Qual o grau de concordância da comunidade escolar com o conteúdo do relatório da IGEC/AEE?	Tendo em conta o seu conhecimento sobre as dinâmicas de apropriação do conteúdo do relatório produzido pela IGEC após a atividade de AEE (que decorreu de 13 a 20/02/2020) indique o seu grau de concordância (Discordo totalmente / Discordo / Nem concordo nem discordo / Concordo / Concordo totalmente) com as afirmações seguintes:

Partes do Questionário	Objetivos	Questões	Perguntas
		• Como é que o agrupamento se apropriou das recomendações / áreas de melhoria constantes no relatório da IGEC/AEE?	• O relatório produzido pela IGEC após a atividade de AEE foi divulgado a todos os elementos da comunidade educativa. • O relatório produzido pela IGEC foi divulgado na página do agrupamento. • O relatório produzido pela IGEC analisado nos vários órgãos/estruturas do agrupamento. • A equipa de autoavaliação analisou o relatório produzido pela IGEC após a atividade de AEE e produziu resumos facilitadores da apropriação do conteúdo do mesmo, que foram divulgados junto da comunidade escolar.
PARTE V Perceção dos professores sobre os efeitos da AEE no processo de autoavaliação do agrupamento.	• Investigar se a AEE promoveu o desenvolvimento do processo de autoavaliação do agrupamento.	• Os docentes consideram que a AEE contribuiu para a melhoria e eficácia da autoavaliação? • Os docentes valorizam o trabalho da equipa de autoavaliação após a ação da AEE? • A AEE favoreceu o conhecimento dos pontos fortes e das áreas de melhoria do agrupamento? • A AEE estimulou a reflexão/ autoavaliação nas várias estruturas de coordenação do agrupamento?	Tendo em conta a sua perceção sobre os efeitos da atividade de AEE (que decorreu de 13 a 20/02/2020) no processo de autoavaliação do agrupamento , indique o seu grau de concordância (Discordo totalmente / Discordo / Nem concordo nem discordo / Concordo / Concordo totalmente) com as afirmações seguintes: • A importância do trabalho da equipa de autoavaliação do agrupamento foi reforçada após a AEE. • A partilha de informação sobre o processo de autoavaliação, nomeadamente através de boletins informativos é, atualmente, uma prática corrente.

Partes do Questionário	Objetivos	Questões	Perguntas
			• A equipa de autoavaliação, atualmente, promove práticas regulares de autoavaliação no agrupamento. • Atualmente, a equipa de autoavaliação desenvolve e estimula práticas regulares de monitorização. • A equipa de autoavaliação na sua ação atual recorre a metodologias variadas para a recolha de informação (inquéritos por questionário, análise documental – atas, relatórios, ...- observação direta/participação em reuniões das estruturas de coordenação. • Atualmente a equipa de autoavaliação promove a reflexão sobre as boas práticas da unidade orgânica. • A equipa de autoavaliação emite recomendações em função dos resultados/dados recolhidos no processo de autoavaliação. • A elaboração do relatório de avaliação interna/autoavaliação do agrupamento, no final de cada ano letivo, é uma prática instituída, após a AEE. • O processo de autoavaliação do agrupamento encontra-se hoje, após a AEE, mais estruturado, aceite pela comunidade escolar e reconhecido como uma mais-valia para o próprio agrupamento.

Partes do Questionário	Objetivos	Questões	Perguntas
PARTE VI Investigar se ocorreu melhoria organizacional e de práticas profissionais após a AE.	• Analisar se o processo de AE contribuiu para a mudança das práticas profissionais e para a melhoria da organização	• Os docentes consideram que a AEE contribui para a mudança e inovação/melhoria da organização? • A AEE promoveu a elaboração de planos de melhoria para o AE? • Os planos de melhoria foram implementados, monitorizados e avaliados? • Quais as mudanças/melhorias ocorridas no agrupamento como resultado da AEE?	Tendo em conta a sua percepção sobre os efeitos da atividade de AEE (que decorreu de 13 a 20/02/2020) na melhoria organizacional e de práticas profissionais do agrupamento, indique o seu grau de concordância (Discordo totalmente / Discordo / Nem concordo nem discordo / Concordo / Concordo totalmente) com as afirmações seguintes: • A equipa de autoavaliação elaborou um plano de melhoria, após a atividade de AEE, tendo em conta as recomendações áreas de melhoria sugeridas no relatório da AEE. • O plano de melhoria elaborado pela equipa de autoavaliação foi analisado pelas várias estruturas do agrupamento e aprovado em conselho pedagógico. • O plano de melhoria aprovado em conselho pedagógico foi apresentado e discutido pelos representantes da comunidade escolar/educativa em conselho geral. • O plano de melhoria foi implementado, monitorizado e avaliado, tendo contribuído para implementação de medidas que contribuíram para a melhoria da organização. • A AEE contribuiu para gerar dinâmicas de organização pedagógica que promoveram

Partes do Questionário	Objetivos	Questões	Perguntas
			mudanças na prática letiva, nomeadamente ao nível da flexibilidade curricular e da interdisciplinaridade. • A AEE contribuiu para que os professores desenvolvam práticas letivas de colaboração ao nível pedagógico. • O trabalho colaborativo e a partilha de boas práticas entre docentes, ao nível dos departamentos e das equipas educativas, tornaram-se práticas correntes após a ação de AEE. • A articulação curricular entre níveis / ciclos / anos de ensino melhorou significativamente após a AAE. • As práticas curriculares dos professores (planificação, metodologias, avaliação, ...) melhoram após a AEE. • As práticas pedagógicas ao nível da sala de aula melhoram após a observação da prática educativa letiva (OPEL) no âmbito da AEE. • A AEE contribuiu para a mudança de paradigma avaliativo no agrupamento (avaliação pedagógica, avaliação para as aprendizagens). • A supervisão pedagógica foi incrementada após a AEE.

Anexo VIII

Transcrição da entrevista ao Diretor do agrupamento

(LC) – Muito boa tarde, antes de mais quero agradecer a disponibilidade para participar neste estudo, quero também assegurar ao Sr. Diretor do agrupamento, a garantia de confidencialidade, já autorizou a gravação da entrevista, para depois utilizar o conteúdo na realização do estudo. Antes da entrevista propriamente dita quero fazer uma pequena introdução ao estudo que se pretende realizar. Esta entrevista insere-se no projeto de dissertação de mestrado em Administração e Gestão Educacional que estamos a desenvolver pela Universidade Aberta e pretende investigar a perceção dos docentes sobre o impacto da avaliação externa das escolas na melhoria do processo de autoavaliação e nas mudanças organizacionais, pedagógicas e profissionais no nosso agrupamento ..., que é o caso de estudo deste trabalho. Aqui importa realçar que a autoavaliação e a avaliação externa de escolas são obrigatórias e que neste terceiro ciclo da avaliação externa a autoavaliação constitui-se mesmo como um domínio próprio de avaliação, o que não acontecia nos ciclos anteriores, o que denota de certa forma revela a importância que é dada à autoavaliação nas escolas. Vamos recolher no terreno, como já é do conhecimento do Sr. Diretor, dados através da análise documental – atas e outros documentos, inquérito por questionário a todos os docentes do agrupamento de escolas, e entrevistas semiestruturadas às lideranças de topo e intermédias, para depois ser possível a triangulação de dados para que possamos chegar a conclusões fiáveis para o estudo. Não existem respostas certas nem erradas, são opiniões, vivências, que serão, com toda a certeza, testemunhos únicos e facilitadores deste estudo. A entrevista propriamente dita demora mais ou menos quarente e cinco minutos, e está estruturada em cinco blocos: conhecer a opinião relativamente ao atual modelo de avaliação externa, averiguar a importância atribuída à avaliação externa na fase preparatória da visita, perceber a intencionalidade da estratégia de divulgação e apropriação da informação veiculada pelo relatório final da avaliação externa elaborado pela IGEC, perceber o papel da avaliação externa no processo de autoavaliação do agrupamento e perceber o impacto da avaliação externa, se foi ou não indutora de melhorias organizacionais, pedagógicas e profissionais. Vamos dar início à entrevista propriamente dita e neste primeiro bloco como vimos o objetivo principal é conhecer a opinião do Sr. Diretor relativamente ao atual modelo de avaliação externa e perceber as conceções de avaliação externa, autoavaliação e plano de

melhoria. Na sua opinião faz sentido a avaliação das escolas prever duas dimensões, uma avaliação interna ou autoavaliação e complementada por um olhar externo, a avaliação externa. Porquê e em que medida?

(DAA) – Logicamente que a autoavaliação, sendo obrigatória, que é feita anualmente pelas estruturas internas e pela equipa que eu nomeei para tal, com a avaliação externa será validada, serve mais como uma validação para a nossa autoavaliação, do que propriamente para outras questões, mas logicamente que a avaliação externa no nosso caso, em que nós tínhamos ainda uma autoavaliação assim um pouco insipiente, ainda não a fazíamos com a profundidade e com a força que hoje tem a autoavaliação e a equipa de autoavaliação. São feitos os relatórios e depois são discutidos por todos. Logicamente isso foi uma mais-valia que resultou efetivamente da avaliação externa da escola.

(LC) – E entende que a autoavaliação e a avaliação externa, as duas, são essenciais para promover e alicerçar a própria conceção e implementação de planos de melhoria, e porquê?

(DAA) – Sim, nós antes não tínhamos essa prática, de fazer planos de melhoria, e a partir do momento em que a Inspeção veio fazer a avaliação nós começamos a fazer planos de melhoria e, logicamente, que os resultados têm vindo a melhorar.

(LC) – Portanto podemos concluir que como está a dizer que a avaliação externa e a avaliação interna complementam-se, a avaliação externa valida de certa forma as conclusões da avaliação interna e esta complementaridade é também, muito importante para definir, de certa forma, os planos de melhoria e a própria ação estratégica do agrupamento.

(DAA) – Sim, nós de qualquer das formas, quando veio o relatório da avaliação externa algumas pessoas ficaram admiradas com os resultados do agrupamento, isso mostra efetivamente que havia pessoas que tinham uma ideia se calhar um pouco errada do que é o funcionamento do nosso agrupamento.

(LC) – Entende então o resultado e o próprio relatório da avaliação externa como uma validação não só da avaliação interna, mas também da ação do Diretor?

(DAA) – Sim, como responsável máximo do funcionamento do agrupamento, logicamente que o resultado da avaliação externa tem muito a ver com o resultado do trabalho

desempenhado por mim e pela minha equipa, logicamente.

(LC) – Portanto a avaliação externa quando tem bons resultados, e foi o caso do relatório do AE, acaba por ser, como disse há pouco, uma validação do Diretor e do trabalho que desenvolve e é bastante confortável e ajuda também a própria ação futura, porque se algumas dúvidas havia, ficam dissipadas mesmo nessas pessoas que as tinham.

(DAA) – Claro, é isso que eu acho, é fundamental, porque é assim se os resultados tivessem sido muito maus, logicamente que quem estaria em causa era sempre o Diretor.

(LC) – Então, reconhece enquanto líder de topo da organização que a avaliação externa é uma mais-valia para a organização e para o seu planeamento estratégico?

(DAA) – Sim.

(LC) – O relatório aponta um conjunto de situações que estão bem e que são os pontos fortes do agrupamento e aponta também situações que devem ser melhoradas.

(DAA) – A nossa principal fragilidade era aquilo que também já referi, era ao nível da autoavaliação, não fazíamos de uma forma tão objetiva como fazemos agora, temos uma equipa de autoavaliação, são feitos estudos e avaliações ao nosso trabalho e isso tem de facto contribuído para a melhoria das estruturas.

(LC) – O processo de autoavaliação propriamente dito, quando a equipa de avaliação externa veio à escola, como foi trabalhado esse processo? Foram realizadas reuniões preparatórias? Com que finalidade? Quais os atores envolvidos? Não se fez nada? Como é que foi esse processo.

(DAA) – Fizem-se reuniões de introdução ao processo de avaliação externa, divulgando o que é que a Inspeção viria cá fazer, de alguma forma falando e lembrando o que efetivamente temos vindo a fazer ao longo destes anos em que não fomos avaliados. Houve a preocupação de envolver toda a gente.

(LC) – Houve, então, a preocupação de envolver todas as estruturas e os vários coordenadores das estruturas ...

(DAA) – E, mesmo os alunos, os assistentes operacionais também foram envolvidos, e os pais claro.

(LC) – E essas reuniões ocorreram, e foi tudo muito estruturado, ou foi só mesmo para as pessoas terem a noção do que iria ser abordado e depois foi dada liberdade às pessoas

para pensarem e responderem o que entendessem, foi uma coisa muito dirigida?

(DAA) – Não nesse aspeto nós não dirigimos praticamente nada, as pessoas que fizeram parte das entrevistas que foram feitas pela Inspeção, estavam lá, tinham a sua opinião e não eram impedidas de dizer aquilo que pensavam e que achavam, antes pelo contrário, sempre tivemos essa abertura.

(LC) – Portanto, as reuniões foram mais para as pessoas verem qual era o enquadramento, quais eram os domínios da avaliação ...

(DAA) – Para relembrar o que é que se fez ao longo destes anos... é assim, uma pessoa sozinha é capaz de não se lembrar de coisas importantes para o processo de avaliação, e assim em reuniões e conversando com os colegas é muito mais fácil relembrar e nas entrevistas dizer isso, do que propriamente sozinhos, não é? Foi isso que se fez, não andámos, digamos, a manipular a opinião das pessoas, de todo.

(LC) – Depois, o relatório propriamente dito, e após a visita da equipa da avaliação externa foi produzido o relatório, na sua opinião o relatório elaborado pela IGEC/Equipa de avaliação externa que veio à escola e que visitou as escolas do agrupamento, esse relatório espelha a realidade do agrupamento? Ou não?

(DAA) – Sim, tanto espelha que não exercemos o nosso direito a contraditório, achámos efetivamente que aquilo era o que nós fazíamos e que todos os resultados que nós tínhamos estavam lá espelhados, tivemos resultados muito bons no que diz respeito aos alunos e é isso que é o nosso trabalho, o sucesso dos nossos alunos, e claramente nós estávamos muito bem. É lógico que o nosso objetivo é melhorar esse desempenho e aí conseguirmos se calhar uma avaliação superior, e até à próxima avaliação nós temos que preparar isso para conseguirmos melhor resultados.

(LC) – O relatório foi divulgado à comunidade?...

(DAA) – Foi enviado para todos, foi depois analisado em conselho pedagógico, em conselho geral e foi trabalho e tem servido de base para os planos de melhoria que temos feito. A equipa de autoavaliação tem abordado esses temas onde nós estaríamos pior.

(LC) – Portanto, a equipa de autoavaliação trabalhou depois o relatório para envolver neste trabalho mais específico dos docentes das várias estruturas, foram eles que fizeram uma primeira leitura...

(DAA) – E depois foi divulgado por todos...

(LC) – E que servir de base depois a muito trabalho que os vários departamentos fizeram.

(DAA) – Os departamentos e o Diretor e a sua equipa.

(LC) – E essas conclusões do foram e continuam a ser importantes para sustentar e redefinir a sua ação enquanto líder do agrupamento?

(DAA) – Sim, claro que sim, o relatório continua a ser no fundo a base de trabalho para a nossa melhoria e para os planos de melhoria. Tudo aquilo que no fundo a Inspeção referiu que não estaria tão bem, nós temos vindo a trabalhar por forma a melhorar.

(LC) – Portanto foram desenvolvidos, implementados planos de melhoria...

(DAA) – Sim, que depois foram avaliados pela equipa de autoavaliação.

(LC) – E esses planos de melhoria tiveram em conta as recomendações do relatório, foram elas que serviram de base...

(DAA) – Nomeadamente o funcionamento da equipa de autoavaliação.

(LC) – Como nós dissemos no início o quadro de referência do terceiro ciclo de avaliação externa que se encontra quase a terminar, ainda está em curso, estrutura-se nestes quatro domínios – a Autoavaliação, a Liderança e Gestão, a Prestação do Serviço Educativo e os Resultados. Qual a sua opinião, porque neste terceiro ciclo a Autoavaliação surge realmente como um domínio autónomo, nos ciclos anterior estava presente também, mas estava diluído nos outros domínios de avaliação, na sua opinião este relevo que é dado à autoavaliação no terceiro ciclo, justifica-se ou não, acha que a autoavaliação merece de certa forma este estatuto?

(DAA) - Sim, eu acho que a autoavaliação é fundamental para o funcionamento das nossas estruturas, portanto nós ao fazermos a autoavaliação estamos de alguma forma a arranjar caminhos para melhorar todo o nosso desempenho. Pelo que eu acho fundamental a autoavaliação, todos nós devíamos implementar a autoavaliação e sermos honestos quando nos estamos a autoavaliar, e no fundo a nossa maior dificuldade é sermos honestos na nossa autoavaliação, porque há muita gente que se acha o suprasumo de tudo, estamos habituados a isso, de facto temos que ser honestos se não a autoavaliação perde o seu efeito neste processo todo.

(JV) – Há pouco já destacou que de facto a autoavaliação foi de facto um domínio que

sofreu talvez a alteração mais significativa após avaliação externa, reforça essa ideia?

(DAA) - Sim, sim até porque nós fomos avaliados, no domínio da autoavaliação, apenas com Bom e nos outros três fomos avaliados com Muito Bom, logo, logicamente, a parte da Autoavaliação era o nosso “parente pobre” digamos assim, era um domínio onde tínhamos investido pouco e a partir do momento em que a Inspeção nos alertou para essa questão, nós automaticamente pusemos a equipa de autoavaliação a funcionar como devia ser e acho que temos vindo a melhorar.

(LC) – Então ela saiu reforçada junto da comunidade escolar após a avaliação externa, a própria comunidade escolar viu que de facto a importância da autoavaliação e da equipa, e essa equipa mudou de facto a sua prática? Passou a ser mais interventiva?

(DAA) - Sim, sim, até ao momento em que veio a avaliação externa e a Inspeção, o processo de autoavaliação limitava-se a fazer estudos de resultados dos alunos e pouco mais, mas agora não, agora fazemos uma autoavaliação muito mais abrangente, com base naquilo que nos preocupa, nomeadamente o funcionamento das estruturas.

(LC) – E essas análises, essas recomendações e esses relatórios, essa forma de comunicar através de boletins informativos são tidos em consideração nos vários órgãos e estruturas, no pedagógico, ...?

(DAA) - Sim, são divulgados a toda a comunidade, mesmo no conselho geral também são divulgados.

(LC) – Então a equipa de autoavaliação conseguiu encontrar formas mais eficazes de transmitir a informação e de envolver a própria comunidade no processo de autoavaliação?

(DAA) - Sim, é isso no fundo, no fundo, foi resultado da avaliação externa...

(LC) – Que apontou essa fragilidade e que...

(DAA) - fez trabalhar nesse sentido... e trabalhar bem, muito bem...

(LC) – Agora e é o último ponto da nossa reflexão, já vimos que a autoavaliação é esse domínio que sofreu mais alterações e melhorias e que se destaca, mas além da autoavaliação reconhece alguma outra alteração ou melhoria do agrupamento enquanto organização após a avaliação externa, alguma outra área, outro domínio, onde tenha havido melhoria motivado pela avaliação externa?

(DAA) - Sim, não sei se também pela avaliação externa, mas pelo facto de nós estarmos

neste momento com a autonomia e flexibilidade curricular, que foi praticamente simultânea uma coisa da outra quase, digo eu, mas de facto tem havido alterações no funcionamento da escola, deixamos de trabalhar como conselhos de turma isolados e fechados para trabalhar com as equipas educativas e acho que estamos a fazer um bom trabalho. E também os domínios de autonomia curricular, penso que estamos a trabalhar bem nesse sentido, agora, logicamente, no restante continuamos a trabalhar com estávamos, mas o um dos processos de funcionamento que alterámos são as equipas educativas...

(LC) – Portanto os DL 54 e 55 aliados à avaliação externa, como estava a dizer, potenciaram um e outro?

(DAA) - Sim, e depois também o 54, a sua aplicação e a equipa multidisciplinar que resultou também desse DL 54, também alterou muito o funcionamento da escola e que melhorou também o nosso desempenho.

(LC) – Posso depreender então que surgiram aqui, fruto destas situações, quer do novo enquadramento legal quer das próprias conclusões do relatório da avaliação externa, que houve a criação de novas estruturas de coordenação e alterações no funcionamento. A avaliação externa veio de certo modo reforçar a importância da implementação do DL 54 e do DL 55 e veio aí dar um empurrão, é o que estou a depreender?

(DAA) - E também o próprio funcionamento das nossas bibliotecas escolares que também sofreram alterações e que agora estamos a trabalhar muito melhor...

(LC) – Era um aspeto que estava também referido no relatório?

(DAA) - Sim, e que aí penso que conseguimos envolver toda a comunidade com as nossas bibliotecas e de facto está a dar bons resultados.

(LC) – Sim, e ao nível do desenvolvimento profissional dos docentes, ao nível da formação, o trabalho colaborativo, interdisciplinar, nota alguma alteração em relação ao antes da avaliação externa?

(DAA) - Sim, neste momento as pessoas trabalham muito mais colaborativamente do que trabalhavam, antes havia alguns grupos que faziam isso, neste momento acho que praticamente todos nós trabalhamos colaborativamente, nunca fazemos nada sozinhos, salvo algumas exceções claro, isso é sempre difícil nós conseguirmos que toda a gente

partilhe e trabalhe colaborativamente, partilhar se calhar todos gostam de partilhar, mas trabalharem todos em conjunto e, eu acho, que é foi a partir desta avaliação que isto foi disseminado por todos os departamentos.

(LC) – Eu não tinha mais nenhuma questão, ia só mesmo resumir o que foi dito e pelo que fui anotando a avaliação externa teve influência direta em alterações muito concretas do agrupamento ...e alterações para melhor na opinião do Sr. Diretor. E foi o relatório da avaliação externa e as recomendações que constam desse relatório que foram tidas em conta para a elaboração e a implementação do plano de melhoria que se seguiu e nota passados estes dois anos letivos, penso que é esse o tempo que já passou ((JV) – Sim...), que realmente houve melhorias significativas sobretudo ao nível da autoavaliação do agrupamento que era identificada como uma grande fragilidade, mas também ao nível da organização do próprio agrupamento, com a criação de novas estruturas de coordenação e melhoria do trabalho colaborativo entre os docentes, a interdisciplinaridade na própria lecionação dos conteúdos, no âmbito da autonomia e flexibilidade curricular.

(DAA) - Em termos do funcionamento das bibliotecas, passou a ser um local onde os grupos iam procurar o apoio de outras atividades que não propriamente a atividade letiva.

(LC) – Há aqui uma potenciação do próprio trabalho de lecionação na sala de aula recorrendo aos projetos e à própria ação da biblioteca?

(DAA) - Sim.

(LC) – Terminamos assim a nossa entrevista, muito obrigado.

Anexo IX

Transcrição da entrevista à coordenadora da equipa de Autoavaliação

(LC) – Boa tarde, antes de mais quero agradecer a tua disponibilidade para participar neste estudo, e antes da entrevista propriamente dita quero assegurar a confidencialidade desta entrevista e solicitar autorização para a sua gravação e a utilização do seu conteúdo na realização do estudo.

(CAA/CEE) – Com certeza.

(LC) - Antes da entrevista propriamente dita quero dizer que se insere no projeto de dissertação de mestrado em Administração e Gestão Educacional, que estou a desenvolver pela Universidade Aberta e pretende investigar a perceção dos docentes sobre o impacto da avaliação externa das escolas na melhoria do processo de autoavaliação do nosso agrupamento que é o objeto de estudo – estudo de casos - e na melhoria ou nas mudanças organizacionais, pedagógicas e profissionais. Aqui importa realçar que, e é de conhecimento geral, que a avaliação externa e a autoavaliação ou avaliação interna são obrigatórias e que neste terceiro ciclo da avaliação externa, a autoavaliação constitui-se mesmo como um domínio próprio de avaliação, o que não acontecia nos ciclos anteriores, e o que de certa forma revela a importância que é dada ao processo de autoavaliação das escolas pelo ministério e pelo nosso sistema educativo. No âmbito do estudo vou então recolher dados no terreno, através da análise documental – atas das várias estruturas, dos departamentos e outros documentos, inquérito por questionário a todos os docentes do agrupamento, e entrevistas semiestruturadas ao Diretor, à coordenadora da equipa de autoavaliação, que estamos agora a fazer, e também às lideranças intermédias, em painel. Para depois da recolha destes dados todos ser possível a triangulação e chegar a conclusões fiáveis para o estudo em curso. Não existem respostas certas ou erradas, existem sim opiniões e vivências, que serão, com certeza, testemunhos únicos e facilitadores do estudo. A entrevista propriamente dita demora mais ou menos quarente e cinco minutos, e está estruturada em quatro momentos ou Blocos: primeiro conhecer a opinião relativamente ao atual modelo de avaliação externa das escolas, averiguar o efeito da avaliação externa na ação estratégica das lideranças do agrupamento, perceber o papel da avaliação externa no próprio processo de autoavaliação do agrupamento e perceber se a avaliação externa foi indutora de melhorias e mudanças organizacionais, pedagógicas e profissionais. Passávamos então à entrevista propriamente dita e primeiro eu começava por relembrar

que é objetivo conhecer a opinião relativamente ao modelo de avaliação externa em vigor e tendo em conta os conceitos de avaliação externa, autoavaliação e plano de melhoria, tendo em conta a sua experiência pessoal reconhece pertinência e utilidade para a Escola enquanto organização à exigência da avaliação das escolas, no nosso sistema educativo e, se sim, em que medida?

(CAA/CEE) – Também agradeço ter facultado a possibilidade a transmitir em nome de uma equipa o nosso trabalho da avaliação interna do nosso agrupamento. Sim, eu concordo plenamente, considero que todas as organizações carecem de um processo de avaliação e quantos mais olhares existirem com perspetivas distintas, esse sistema, mais fiável é o nosso trabalho, e a nossa perceção sobre o que fizemos e do que necessitamos de fazer. Relativamente à avaliação externa eu considero que está muito bem estruturada que dá muita informação às escolas do que é passível de se fazer, quando se faz e muito importante, qual vai ser o objeto de avaliação com a presença da Inspeção nas nossas escolas, ou seja, o processo na minha modesta opinião é muito claro, é muito transparente, e temos aqui um fio condutor, que é o mesmo para todo o país. Apesar das equipas serem diferentes de acordo com a área territorial do nosso país, acho que há aqui um troco comum muito robusto para que todos saibamos o que é que a tutela prioriza, em termos do nosso desempenho diário, e aquilo que vêm avaliar.

(LC) – E na sua opinião faz sentido que a avaliação preveja estas duas dimensões, que se pretende que sejam complementares, uma avaliação terna ou autoavaliação e complementada pelo tal olhar externo da avaliação externa de escolas, da equipa que vem à escola?

(CAA/CEE) – Considero porque eu acho que elas se complementam, cruzam-se mas sobretudo são complementares, porquê? Porque são um olhar externo, de pessoas que estão distanciadas do *modo operandi* das escolas, mas têm sobre si um suporte mais académico, alicerçado nas leis vigentes para a educação, ou seja, transpõem aquilo que considera a tutela mensurável e que seja objeto de ser praticado nas escolas, com o olhar dos professores que trabalham naquela escola e que conhecem aquele contexto. E, portanto, há um olhar intrínseco de quem lá trabalha, um olhar que é sempre enviado de como é que a nossa escola trabalha, mas fica muito mais robusto com este olhar externo

da Inspeção. São pessoas especializadas nesse foco e olhando também para esses três ciclos avaliativos considero que também tem havido um aperfeiçoar das dimensões avaliativas, ou seja, aproximá-las sempre dos normativos e dos decretos-leis que inspiram neste momento a vida das escolas. E portanto, este olhar cruzado de pessoas com competências e formações académicas distintas permite enriquecer o processo. Ao nível da nossa e ao nível da equipa educativa, foi isso que nós fizemos. Tivemos a preocupação de ter um olhar interno, através da auscultação da comunidade educativa, e por outro lado articula-lo com o olhar da inspeção o que torna o processo muito mais enriquecedor para ver o estado de arte do momento em que veio a Inspeção e aquilo que é necessário fazer sempre com o objetivo de adquirir o maior sucesso, o maior desempenho dos nossos alunos para a vida ativa, e por outro lado que todos os seus professores se sintam confortáveis, e verificar que existe alguma entidade externa e interna que analisam esse percurso e ajudam-nos, enquanto organização, a melhorar o nosso desempenho profissional.

(LC) – Então, e na sua opinião, a autoavaliação, autoavaliação e a avaliação externa das escolas são importante ou são essenciais para promover e alicerçar a conceção e implementação de planos de melhoria na escola? Para produzir essa melhoria que se pretende na organização escolar?

(CAA/CEE) – Sem dúvida. Se nós, de forma simples, vimos o que é um plano de melhoria, visa sempre melhorar o desempenho de algo. Ora neste caso, nós pelo relatório da avaliação externa temos sempre duas dimensões, os pontos fortes e as fragilidades, e, portanto, temos aqui bem separado aquilo que nós, efetivamente, estamos já num bom caminho e precisamos de cimentar, de melhorar, e aquelas fragilidades que são apontadas, que carecem de melhoria. Ora com este olhar e com o cruzamento de dados retirados da própria organização educativa podemos criar um plano de melhoria que vai ao encontro da resposta educativa que damos ao exterior, mas essencialmente da resposta educativa que temos que diariamente com o nosso desempenho. E, portanto, o plano de melhoria vem mais enriquecido, o nosso caso concreto, nós tivemos a preocupação de analisar de forma exaustiva essas recomendações, e foi também bebendo aquilo que nós achávamos que carecia de melhoria que foram alicerçadas as dimensões do plano de melhoria deste

agrupamento.

(LC) – Neste segundo bloco queremos então averiguar o efeito da avaliação externa na ação estratégica das lideranças do agrupamento. Reconhece que a avaliação externa é uma mais-valia significativa para a organização, para a escola enquanto organização e para o seu planeamento estratégico, quer para o Diretor enquanto líder máximo da organização, quer para as estruturas intermédias de liderança, e se sim ou não, em que medida é realmente uma mais-valia a avaliação externa?

(CAA/CEE) – Ora, eu considero sem dúvida que é sempre uma melhoria e sempre um grande contributo um olhar externo, alguém que está desvinculado emocionalmente do contexto que está a ser objeto de avaliação. E na minha modesta opinião, e esta é individual enquanto coordenadora da equipa de autoavaliação, é que eu considero que principalmente ou também para o Diretor, para a sua equipa, e para as lideranças intermédias é muito importante este olhar externo, porquê? Porque ele vem capacitado de um conhecimento intrínseco da lei, vem capacitado do que é que a tutela quer que seja a nossa forma de trabalhar. E hoje em dia o Diretor é chamado a desempenhar imensos cargos, muitos deles meramente burocráticos, mas têm que ser feitos e da responsabilidade do Diretor, pelo que às vezes deixa pouco espaço livre para pensar, refletir, sobre como é que está a ser desenvolvida a minha organização. E debater isto com os colegas, digo com os conselheiros, ainda se torna mais difícil às vezes, porque é sempre prioritário, mas vem sempre ficando na agenda para segundo plano, porque hoje estamos embebidos em imensas dimensões que carecem de uma resposta eficaz e rápida. Ora uma organização não muda por decreto, uma organização requer que as pessoas pensem, reflitam cerca da mesma. E, neste caso penso que a dimensão das lideranças, que vem no roteiro da avaliação externa, e com aquelas várias dimensões, pode e deve ajudar o Diretor a criar caminhos, criar linhas de ação. E é um momento de ajudar também as lideranças de topo e intermédias a pensar o que eu faço, o que é que eu posso fazer, o que é que posso melhorar? E, portanto, eu acho que é uma descentralização da dimensão do Ministério da Educação vindo ao terreno. E, portanto, este carácter formativo e de reflexão em contexto, acho que é muito pertinente e válidas estas dimensões organizacionais, para além da prática. Porque uma organização quer uma estrutura, e essa estrutura e hierarquias é da

responsabilidade única, neste modelo, do Diretor. Todos os outros são apenas conselheiros, mas a decisão final é do Diretor, e, portanto, penso que este quadro normativo da Inspeção ajuda o Diretor a pensar onde estou, o que fiz, o que preciso de fazer, o que preciso de melhorar, o que preciso de retificar.

(LC) -Portanto, no seu entender, e como coordenadora da equipa de autoavaliação que já estava em funções a quando da avaliação externa, certo?...

(CAA/CEE) – Sim, há dois meses. Houve aqui uma alteração na equipa de autoavaliação, todos os seus elementos foram reestruturados e o senhor Diretor fez o desafio a uma nova equipa, não tendo nada a ver com o desempenho dos colegas anteriores, mas sim porque considerava que havia alguns professores que estavam já munidos de algumas competências na área da autonomia e flexibilidade curricular, na área da organização e administração escolar e, portanto, fez a essas pessoas o desafio de porem ao serviço também da sua escola esses conhecimentos e vivência que tinham adquirido e assim serem uma mais valia, neste caso para a equipa de autoavaliação.

(LC) – Portanto, reconhece a avaliação externa como uma mais-valia para organização e para o seu planeamento estratégico?

(CAA/CEE) – Claramente.

(LC) – A ação ou atividade de avaliação externa que decorreu o agrupamento foi preparada com a comunidade em geral, os professores e demais elementos da comunidade foram sensibilizados para essa importância da avaliação externa, ou não? Foram realizadas reuniões de trabalho preparatórias? Foram encetadas outras diligências? Recordar-se à altura o que aconteceu?

(CAA/CEE) – Recordo-me perfeitamente. Ora, nos temos que enquadrar a visita da Inspeção ao nosso agrupamento com o tempo de vigência desta nova equipa de autoavaliação. Portanto, como referi, esta nova equipa de autoavaliação estava em funções há poucos meses, e, portanto, a grande preocupação, num primeiro ponto foi analisar, refletir, perceber e incorporar os pressupostos deste novo normativo que tinha começado há muito pouco tempo, em abril de dois anos atrás, E, portanto, o que é que houve aqui um trabalho e um compromisso, claramente com o sr. Diretor e a direção. O sr. Diretor e direção, leia-se na figura do seu subdiretor, foi trabalhado no sentido de organizar

a documentação existente, de forma a dar resposta ao ciclo avaliativo que vinha aí. Portanto, houve a preocupação de não elaborar novos documentos, mas estruturar os documentos que estavam a caminho e a serem desenvolvidos neste novo paradigma do 54 e do 55, da autonomia e flexibilidade curricular, ou seja, estávamos aqui numa dupla função, por a nossa escola com um rosto do que era passível de ser implementado ao nível da autonomia e flexibilidade curricular e por outro lado ajustar esse trabalho, alinhá-lo ao ciclo inspetivo a que íamos ser sujeitos. Portanto houve aqui um pensar, um refletir, para reorganizar os documentos que existiam internamente. E, por sua vez, o sr. Diretor e a sua equipa trabalharam, de forma muito próxima, com a coordenadora da autonomia e flexibilidade curricular (AFC) e com a coordenadora da equipa de autoavaliação, para que, conjuntamente, todo o trabalho que havia sido feito por essas equipas fosse um só e confluísse para os documentos que iríamos apresentar à Inspeção. Portanto, sim houve um trabalho de proximidade, um trabalho exaustivo de organização, de complementaridade destes três olhares – liderança de topo, equipa de autoavaliação e equipa de autonomia e flexibilidade curricular. Reforçando o porquê, porque também estávamos numa fase de transição e com um novo paradigma e gramática escolar do que era espectável a escola produzir e desenvolver nas suas atividades diárias.

(LC) – Portanto esta ação da avaliação externa no agrupamento ... coincide de certa forma com a implementação dos DL 54 e 55.

(CAA/CEE) – Exatamente, foi isso que eu pretendi dizer.

(LC) – E portanto, um e outro, ou seja a avaliação externa e o próprio processo de implementação do 54 e 55 e os restantes normativos como que se ajudaram um ao outro, entende que a avaliação externa veio contribuir para consolidar e de certa maneira acelerar esse processo da AFC.

(PA) – Consolidar não direi, direi é que nós não tivemos tempo para nos apropriarmos no terreno da implementação cabal da AFC, porque todos os processos de mudança requerem tempo, requerem reflexão, requerem partilha e, portanto, o que é que aconteceu? Com o quadro da Inspeção veio apenas afinar e ver do que estávamos a desenvolver o que era passível de poder-se transpor para o painel da Inspeção. Tivemos a humildade de alguns aspetos dizer que estamos a desenvolver, mas como tínhamos todo um processo muito

bem estruturado, donde estávamos, o que pretendíamos fazer e onde pretendíamos chegar, conseguimos, na minha modesta opinião, dar a conhecer esse fio condutor, essa fita do tempo à Inspeção com alguma sustentabilidade. E, portanto, não foi acelerar o processo, foi apenas afinar o que estávamos a fazer no sentido de dar resposta aos vários indicadores que aparecem nas dimensões da avaliação externa.

(LC) -Vi que de facto, e pelo que disse, que a equipa de autoavaliação atual já estava em funções a quando da atividade de avaliação externa, entende, ou reconhece ou não que a atividade inspetiva da avaliação externa teve alguma influência no caminho que veio a trilhar, ou melhor, se não tivesse ocorrido a avaliação externa, não teria sido este o caminho? Ou esta aposta na autoavaliação?

(CAA/CEE) – Se me falar do impacto da avaliação externa depois, tenho uma perceção, neste caso, o que eu considero é que a inspeção apenas nos veio regularizar o processo, ou seja, obviamente olhámos para as várias dimensões do que seria passível de ser analisado e obviamente que trabalhámos, fomos buscar evidências que já tínhamos no agrupamento para dar resposta a isso. Ajudou-nos se calhar a um bocadinho a apressar processo, mas toda a equipa restrita que é só composta por professores, temos uma equipa restrita e uma equipa alargada, já tinha no seu cerne alinhar os indicadores e as dimensões que vão ser objeto de avaliação interna, ao que é expectável, ou ao que é no momento, as dimensões da avaliação externa, para quê? Para que haja um processo de conjugação destas duas dimensões, e portanto, se o puzzle encostar como uma mão esquerda e direita, e ser mais fácil fazer o nosso caminho, o nosso plano de melhoria, o seu acompanhamento, a sua monitorização, a sua validade operativa e o seu impacto. Portanto sim no sentido de acelerar o processo, mas nós tínhamos sempre muito na nossa mente que seria um documento estruturante para a nossa linha de ação, só que como tínhamos ainda muito pouco tempo, estávamos a tentar arrumar a casa, não porque ela estivesse desarrumada, mas que tinha que ser alinhada aos novos documentos e aos novos normativos, à nova gramática escolar.

(LC) – Portanto, os próprios domínios previstos no enquadramento da avaliação externa forma importantes para definir o caminho e o trabalho a desenvolver?

(CAA/CEE) – Sim, claramente e até para termos mais sustentabilidade para fazermos

questões esclarecer dúvidas sobretudo à organização e às lideranças de topo, porque às vezes nós deixamos isso para último plano, pensamos muito no sucesso dos alunos, mas temos que ver que o sucesso dos alunos também é o reflexo de como a organização se interpreta e trabalha. E, portanto, foi mais fácil chegar ao Diretor e a todas essas dimensões que vamos deixando sempre para segundo plano.

(LC) – E relativamente à avaliação externa propriamente dita e depois ao relatório produzido pela equipa de avaliadores externos na sequência dessa atividade, eu gostava de refletir sobre duas situações, primeiro se esse relatório espelha ou não a realidade do agrupamento, na opinião da própria equipa de autoavaliação, que suponho que depois deve ter debruçado e trabalhado esse relatório, isto por um lado se espelha ou não a realidade do agrupamento **(CAA/CEE – Sim, claramente)** e depois se ele foi também importante, se foi um documento de trabalho importante para sustentar e redefinir a ação da própria equipa de autoavaliação.

(CAA/CEE) – Sem dúvida, o documento foi muito importante, foi refletido e analisado de forma exaustiva por nós equipa, mas também pelo senhor diretor e foi dado a todos os conselheiros para que os mesmos trabalhassem em cada departamento. No entanto a equipa de autoavaliação, sempre em estreita articulação com o sr. Diretor e com o sr. Subdiretor, criaram um documento agilizante para essa reflexão. Ou seja, foi criado um documento, um guião de exploração do próprio relatório, e todos esses contributos foram trabalhados e analisados pela equipa de autoavaliação donde saiu um produto final, leia-se plano de melhoria. Portanto o plano de melhoria reflete precisamente o trabalho exaustivo que foi feito relativamente a esse documento por todos os interlocutores, ou seja, Diretor e a sua equipa, equipa de autoavaliação, os conselheiros que depois desceu aos departamentos. Só que como somos uma comunidade muito grande nós tivemos a preocupação de, num documento aberto, orientar o pensamento dos colegas e responderem aquilo que nós sabíamos ou considerámos que era mensurável e passível depois de ser melhorado.

(LC) – Portanto. Esse documento foi essencial para depois definir, com até a legislação prevê, o plano de melhoria...

(CAA/CEE) – Claramente. Nos dois anos anteriores, nós tínhamos tido neste agrupamento

uma equipa de acompanhamento das ciências experimentais e, portanto, houve a preocupação de também colocar dois em um, ou seja, também imputar as considerações feitas nesse relatório de acompanhamento o âmbito das ciências experimentais para este documento, leia-se plano de melhoria, porque a escola é um todo e, portanto, como um todo, tínhamos que nos aperfeiçoar. Portanto, tivemos aqui dois documentos pertinentes e numa época temporal passível de serem ainda utilizados, dois anos de vigência. Portanto, apesar de já ter sido objeto de trabalho, objeto de reflexão, o nosso plano de melhoria culminou com a introdução desses dois olhares externos feitos pela Inspeção, com espírito diferente, mas ambos muito válidos e pertinentes. Perguntava-me no início se nós concordávamos com a avaliação, sim, tivemos uma avaliação bastante positiva e que muito nos agradou, e que nos inspira para continuar neste caminho, e, portanto, analisámos, com muita preocupação, foi trabalhado passo a passo e com o ânimo bastante elevado porque ele também era o espelho da organização e de como nós a víamos. Com aspetos a melhorar, sem dúvida, mas todas as organizações carecem sempre de um plano de melhoria, a perfeição é inatingível, trabalhamos sempre para melhorar.

(LC) – Portante eu penso que podemos depreender aqui duas coisas, primeiro que a própria equipa de autoavaliação envolveu-se e foi determinante para que a comunidade se apropriasse da informação relevante que o relatório de avaliação externa continha e depois trabalhasse e fosse objeto de melhoria e que também a avaliação externa teve, de certa forma, algum impacto na equipa de autoavaliação.

(CAA/CEE) – Muito e ajudou a balizá-la, a dar os extremos, tanto nos aspetos positivos como os negativos, e portanto, balizou a nossa ação futura.

(LC) – Portanto, além desse impacto no domínio da autoavaliação, reconhece, e aqui era para tentarmos perceber se a avaliação externa foi também indutora de melhorias e mudanças quer organizacionais, quer pedagógicas, quer profissionais, reconhece alguma ou algumas alterações ou melhorias do agrupamento enquanto organização, após a avaliação externa, e que de certa forma tenham sido resultado também dessa avaliação externa?

(CAA/CEE) – Muito, sinceramente acho que a nossa organização melhorou imenso tanto em termos organizacionais, como na prática pedagógica. Quando eu digo em termos

organizacionais porque não basta o Diretor e a sua equipa levar os colegas a pensar e a redesenhar a escola como organização educativa e este impacto de uma equipa que nós queiramos ou não, gostemos ou não, lhe reconhecemos conhecimento e validade, ajuda a sustentabilizar as decisões futuras. Ora como nós já estávamos numa fase de grandes mudanças, este olhar veio cimentar e ajudar também que as lideranças de topo fizessem passar esta mensagem de que é necessário investir o trabalho em rede, no trabalho em equipa, no pensar a escola de forma dinâmica, a utilização de metodologias ativas na sala de aula. E, portanto, penso que houve uma lufada de ar fresco, não só pelos novos normativos, mas também no espaço temporal em que Inspeção veio. Ou seja, quando nós estamos a construir um caminho, veio outra entidade, que é reconhecida por todos, a dizer, muito bem é esse o caminho que a escola tem que fazer. E, portanto, houve aqui um reforço e um acreditar no dizer é este o caminho. E, portanto, eu noto diferença em termos do trabalho em rede, do trabalho colaborativo, do reforço e da preocupação de todos os alunos e não só dos alunos que estão rotulados com as medidas que nós conhecemos. E, portanto, houve o pensar, o falar alto, o deixar, e muitos departamentos já se vê isso, o deixar o meu cantinho da sala de aula, e trabalhar nesta perspetiva de ano de escolaridade ou ciclo de escolaridade. E, portanto, tivemos muitas e boas práticas nesse sentido, é um caminho difícil de fazer, mas aqui acho que o efeito contágio e o verificar que o que se está a fazer tem resultado. As pessoas estão mais preocupadas em pensar a escola, em pensar como é que eu posso melhorar, como é que eu posso dar visibilidade operativa ao DI 54 e 55, porque verificam que há aqui, pela primeira vez, documentos e normativos que põem no papel a necessidade de mudarmos, e portanto, acho que sim, a escola mudou para melhor, nas respostas educativas e organizacionais que dá a toda a comunidade educativa. E também, sobretudo, na avaliação pedagógica que se está a fazer, paulatinamente, com alguma prudência, mas é esse o conceito do nosso Diretor, ir de vagar e com sustentabilidade. É isso que temos feito, aplicando medidas, vendo a sua sustentabilidade, analisando o seu impacto, levar todos a pensar a escola, e a equipa educativa, a equipa de autoavaliação tem tentado operacionalizar, dar visibilidade operativa a estas linhas de ação do Sr. Diretor. Falei de equipas educativas porque um dos grandes impactos da nossa escola foi criar as equipas educativas, não puras, mas feitas à nossa medida. Houve a preocupação

também do Sr. Diretor e da sua equipa de contextualizar os normativos à realidade da escola e não o contrário. E, portanto, tudo o que se tem feito é porque é passível de ser executado, é passível de ser acompanhado, é passível de ser monitorizado, é passível de ser avaliado e é isso que as equipas educativas têm feito, esse trabalho de proximidade com os alunos, não tendo o conceito de turma, mas o conceito de um grupo de alunos e pensando de forma contextualizada para eles. Portanto, sim, em várias dimensões, daquelas que eu referi.

(LC) – Muito bem e chegámos ao final da entrevista...

(CAA/CEE) – Não sei se fui clara, tentei ser objetiva.

(LC) – Sim, foi, muito obrigado e conseguimos atingir os objetivos que pretendíamos, agradecer mais uma vez a disponibilidade e bem-haja.

(CAA/CEE) – Muito obrigada eu.

Anexo X

Transcrição da entrevista em painel aos Coordenadores/Lideranças intermédias

(LC) - Eu começava por apresentar o estudo que tem a ver com um projeto de dissertação de mestrado em Administração Gestão Educacional pela Universidade Aberta e o objetivo deste estudo é investigar a percepção dos docentes sobre o Impacto da avaliação externa das escolas na melhoria do processo de autoavaliação e na própria melhoria ou nas mudanças organizacionais, pedagógicas e profissionais, no nosso Agrupamento dado que é um estudo de caso. Aqui importa realçar, e os colegas também sabem, que a avaliação externa das escolas é obrigatória assim como Autoavaliação. E, neste terceiro ciclo, que está quase a terminar, a Autoavaliação constitui-se mesmo como um domínio próprio de avaliação, ao contrário do que acontecia nos ciclos anteriores. O que revela de certa forma a importância que neste momento é dada ao processo de autoavaliação das escolas.

Para desenvolver o estudo vou recolher dados no terreno através da análise documental (atas e documentos vários do agrupamento); através de inquérito por questionário a todos os docentes do agrupamento e também por entrevista semiestruturada às lideranças de topo e intermédias, portanto ao diretor, e aqui neste caso a todos os coordenadores das várias estruturas do agrupamento. Isto para depois fazer a triangulação dos dados e que se possa chegar a conclusões fiáveis para o estudo.

É importante dizer que ao longo da entrevista não há respostas certas ou erradas, o que importa são sobretudo as opiniões e as vossas vivências, que vão ser sem dúvida testemunhos únicos e que vão ajudar e facilitar o estudo.

A entrevista propriamente dita tem 4 blocos, quatro momentos, no primeiro bloco vamos recolher a vossa opinião relativamente ao Modelo de avaliação externa das escolas e sobre alguns conceitos ligados a esse modelo, depois no segundo, averiguar o impacto da avaliação externa na ação estratégica das lideranças intermédias, que vocês representam. No terceiro bloco perceber o impacto sobre o processo de autoavaliação propriamente dito, e no quarto ver se realmente a avaliação externa foi ou não indutora de melhorias/mudanças organizacionais, pedagógicas e profissionais no nosso agrupamento. A entrevista deverá decorrer mais ou menos durante 45 minutos.

Vamos então dar início à entrevista e, tendo em conta as vossas conceções sobre avaliação externa, sobre autoavaliação e sobre o plano de melhoria gostava de conhecer a vossa opinião relativamente ao modelo de avaliação externa que está em vigor, saber um pouco

sobre as concessões que têm sobre estes três conceitos que são fundamentais nesta temática em estudo. Tendo em conta a vossa experiência profissional eu pergunto se reconhecem pertinência e utilidade para a escola e para a nossa escola, em quanto organização, a esta exigência da avaliação externa no nosso sistema educativo e em que medida é que é ou não pertinente.

(CD1) Eu posso começar, qualquer organismo precisa sempre de ter uma ação reguladora, e acho que é nesse sentido que vejo a ação da inspeção/avaliação externa, como elemento regulador e não como elemento castrador ou punitivo. Tempos houve, já estava nesta escola, em que quando aparecia à inspeção esta parecia de surpresa e em que as pessoas ficavam muito aflitas com a inspeção, não quer dizer que agora nós não fiquemos também um pouco menos à vontade, até porque, lá está a inspeção é um organismo que vai regular, que vai orientar, que vem inspecionar, que vem às vezes fazer auditoria, e que em algumas situações poderá mesmo atuar em casos de processos disciplinares e ter a sua ação. Mas como eu entendo, que nestes últimos anos tem exatamente um sentido mais regulador, isto é, a inspeção vem mostrar-nos, tal como nós fazemos aos alunos, onde é que estamos a agir bem, onde é que estamos a ser menos bem, qual é o nosso papel enquanto líderes intermédios e enquanto docentes, o que é que estamos a fazer e como devemos continuar a fazer. E nesse sentido é bastante positivo o papel da avaliação externa. De longe é como se fosse uma avaliação formativa, eu entendo quase como uma avaliação formativa que nós fazemos, avaliação formativa para darmos o feedback aos alunos do que é que eles precisam para melhorar, a inspeção neste sentido atua também como uma avaliação formativa que nos encaminha, nos ajuda, que nos apoia, que nos diz também aquilo que nós estamos a fazer menos bem, porque não será tudo bom, tudo positivo. A autoavaliação das escolas, não foi aqui, mas já vi modelos de autoavaliação que eram um bocadinho exercícios de autoelogio. Mas a autoavaliação, a avaliação interna da escola é importante para sabermos exatamente que caminho devemos percorrer e como é que o devemos percorrer. Há sempre coisas em mudança, há legislação sempre a mudar e nós temos que estar atualizados e compre-nos e cumpre também à inspeção esse papel regulador. Isto é o organismo do estado, nós estamos a fazer um serviço público e a nossa missão é educar crianças, não é uma empresa que produza bens materiais, não há produtos, mas estamos

a formar pessoas e pessoas que vão ser muito importantes. É pena que a educação não seja vista como mais importante, é sem dúvida formadora das novas gerações dos futuros médicos, engenheiros, comerciais, lojistas, seja o que for, mas a educação tem um papel importante. Se uma escola estatal, estado tem que ter um organismo que regule isto.

(LC) -Há mais alguém que quer dizer alguma coisa?

(CBE) – Eu penso que a avaliação externa pode ser muito útil sendo percecionada como um instrumento para implementar processos de melhoria na escola e eu penso que aqui trabalhamos muito nesse sentido. Esta é uma das vertentes, outra vertente, e indo também ao encontro do que foi dito pela (...), é sempre importante ter um olhar externo para nós nos apropriamos da nossa própria realidade, porque muito diferente, nós estarmos no terreno, temos o nosso olhar, o nosso olhar por mais que queiramos nem sempre é completamente imparcial. Portanto, é sempre importante haver este olhar externo. Há, porém, um aspeto da avaliação externa do qual eu pessoalmente não concordo e que tem a ver a com a ligação direta que existe entre a classificação que é atribuída porque a colega falou no valor formativo, e é verdade, mas não só, tem também o objetivo de atribuir classificação e na minha opinião o problema é que essa classificação vai condicionar depois a percentagem de excelentes e muito bons, portanto as classificações de topo na avaliação e desempenho docente, e é aí que passa a ter um carácter punitivo.

(CD9) – Em relação ao que a colega acabou de dizer, é um bocado isso, eu acho que a questão é mesmo essa, se eu olhasse para esta avaliação externa, dessa forma de carácter formativo, o problema é que depois essa avaliação formativa tem que ser convertida em avaliação sumativa, vai ter repercussões nas quotas e no pessoal que sobe e que desce...

(CD1) – Não é que eu concorde com as quotas, mas imagina que não tinha esse papel classificador, será que o processo de melhoria, apesar do feedback, da nossa parte enquanto líderes intermédios ou docentes melhorava efetivamente?

(LCar) - E tendo em conta esse carácter punitivo melhora?

(HS) – Melhora, eu acho que melhora, com certeza que melhora.

(CDT2) – Podia ter esse carácter formativo, mas não ser punitivo.

(PAA) – Quer dizer, esse é um aspeto, mas por outro lado, a avaliação externa e interna são necessárias como instrumento de melhoria, porque se não houver essa monitorização do

que se vai fazendo, nós próprios não temos a perspetiva crítica de nos superarmos e de irmos mais além. Eu já estou nesta escola há muito tempo, já tivemos muitas atividades inspetivas e de cada uma têm resultado passos em frente, eu vejo isso assim. Obviamente que, como tudo na vida, há sempre aspetos negativos, mas se calhar se colocarmos nos pratos da balança os aspetos negativos e positivos, se calhar os positivos pesavam mais. Quem está nisto há muitos anos é impossível que não olhe para trás e não veja que há todo um caminho feito, no sentido de melhorar a prática, de melhorar os instrumentos de avaliação, de trabalhar em parceria, com o que está legislado. Pode ser desmotivador numa primeira fase, mas se dermos o nosso melhor e no final de contas a classificação pode não corresponder às nossas expectativas iniciais...

(CD2) – Na minha opinião este modelo de avaliação envolve um aspeto que eu entendo importante que é entregar isto a pessoas que se dedicam exclusivamente à avaliação, quer a parte inspetiva quer as equipas de autoavaliação. Isso para mim é um aspeto extremamente importante, porque nós temos uma vida extremamente assoberbada para estarmos com os alunos, e de vez em quando alguém que está mais focado e com os documentos à frente e que consegue colocar estas questões em cima da mesa. Quanto a esse aspeto que já referiram obviamente que nos vai colocar em maus lençóis porque nós não vamos poder sempre progredir, porque doutra maneira os territórios deprimidos ou muito deprimidos iam deprimir-se cada vez mais, e portanto os decisores políticos vão sempre arranjar uma maneira de os pôr para cima, de tirar essas escolas da depressão e ainda bem que assim é, mas por um lado podia ser um bocadinho diferente, porque ao nível das equipas da avaliação interna e estão aqui pessoas que fazem parte dessa equipa, e na parte do diagnóstico e nos inquéritos há pouca participação das pessoas e eles próprios às vezes têm que fazer opções, mas felizmente e entretanto já se nota alguma evolução nesse domínio e as pessoas já começam a querer participar. Portanto é ótimo, é excelente, e obriga a agendar, aumenta a credibilidade do processo, assim de uma forma mais institucional, e obviamente que muda aquela coisa que é para melhorar o sucesso e aquelas coisas todas, embora existam muitas formas de avaliar o sucesso, ainda agora avaliando o relatório das provas das provas aferidas nos territórios com pouca densidade como no caso ..., os miúdos na área do conhecimento até se portaram mal, mas na

resolução de problemas até são excecionais, pelo que temos que ver o que é sucesso educativo, não é? Se é aqueles miúdos que não ficam para trás, e aí é uma coisa que podemos definir melhor internamente e que uma visão exterior é sempre, por comparação com outros territórios, incomparáveis e que prejudica sempre. E aí era o que basicamente queria dizer para não perdermos mais tempo.

(LC) - Então na vossa opinião faz sentido estas duas dimensões na avaliação da Escola, esta visão externa e em complemento com a equipa da avaliação interna.

(CD2) – Agora a ligação às quotas é que não faz sentido

(CD9) – Pois é isso é que eu acho, o resto eu acho que é excelente, o resto faz-nos andar aqui a mexer, e por equipas a trabalhar porque não havia nada disso, mas depois é só pena essa ponte para as quotas, isso é que eu acho que é horrível e por as quotas dependentes dos resultados da avaliação externa, isso é que eu acho muito mal.

(LC) – E, portanto, a avaliação externa e a avaliação interna são essenciais para a conceção da melhoria do que estão a dizer, para o tal passo em frente, para os planos de melhoria, reconhecem

(CD1) – É um olhar de dentro e é um olhar de fora que se complementam.

(AD) – Exato.

(CD2) – É evidente que ficará tudo muito melhor sedimentado quando já tivermos histórico, quando compararmos a última avaliação externa com a próxima, agora de facto o que aqui nos parece que é o envolvimento das pessoas na participação das equipas da autoavaliação, nas tarefas por elas propostas, eu tenho a perceção que está a melhorar bastante, mas temos que ter mais tempo.

(CD9) – Enfim, nós, de um modo geral no nosso grupo já temos muita idade, ainda agora estive a fazer as contas à carreira, e já temos muito tempo no antes, e habituaram-se a isso.

(LC) – Relativamente a este bloco mais alguém tem alguma coisa a dizer?

(CDT1) – Relativamente ao que estiveram a dizer, a avaliação externa é importante enquanto entidade externa tem outra perceção, é uma entidade que é especialista, complementado depois com a avaliação interna, só assim é que se pode melhorar e questionar.

(PCG) – É uma visão externa das coisas é um outro olhar sobre o nosso trabalho.

(CD11) – E que contribuir de certa forma pra uniformizar o ensino em Portugal. O próprio presidente da República referiu há muito pouco tempo a saúde e a educação como os pilares de um país, e é uma responsabilidade que incorre em quem está no terreno, no próprio projeto de escola.

(CAA/CEE) – Então e para resumir, se me permites, todas as organizações, seja educativa ou não, carecem de avaliação. Todas as organizações para evoluírem têm que ser acompanhadas, monitorizadas e avaliadas, E portanto, o *Know-how* que aqui existe é que temos duas lentes diferentes a verem o mesmo objeto, leia-se neste caso o nosso agrupamento. Portanto estas lentes diferentes, uma é autorregulada pela tutela, porque tem um compromisso político e que vem ver a conformidade processual, e outro como é que cada Escola interpreta essas mesmas orientações da tutela. Portanto pensamos, e está bem patente neste painel que elas por si só sabe-nos a pouco, temos que ter esta complementaridade, de olhares. Com que objetivo? Refletir, analisar, corresponsabilizar, todos os parceiros e só depois, é que deveria de vir a equipa de autoavaliação, para quê? Para tornar exequível os pressupostos que a organização considera que são importantes para si. E, portanto, essa equipa deveria ser especialista nisso. Para além disso, nós verificamos que a avaliação externa tem outras duas dimensões que graças a Deus nunca chegou à nossa escola. Quando há algumas fragilidades passíveis de ser ultrapassadas no espaço temporal de quatro anos eles sugerem uma vinda à escola passados dois anos, para fazerem a tal avaliação intermédia de carácter formativo. E aqui sim é formativo, porque podem alterar, nesse mesmo ciclo avaliativo, a avaliação que tiveram inicialmente. E depois para as escolas que têm grandes, grandes fragilidades, há outra parte da inspeção que faz o acompanhamento de dois anos dessa escola em termos organizacionais e em termos pedagógicos. Portanto temos também que ver essa abrangência da Inspeção, que pode vir analisar, classificar. Pode acompanhar, quando a fragilidade é passível de ser alterada naquele espaço temporal, ou então quando as fragilidades são muito acentuadas, e há aqui bem perto de nós escolas em que aconteceu isso e que têm processos de acompanhamento. Portanto, sim uma classificação, sim uma avaliação, claro que tal como os colegas eu não concordo com a utilização dela para ter outras dimensões que vão para além do pedagógico e do organizacional e que tem a ver com a vida de todos nós. Mas isso

não é a essência, é a utilização que tutela faz desses dados avaliativos, pedagógicos e organizacionais.

(CD1) – Eu queria dizer apenas sobre aquilo que (...) disse relativamente à uniformização do ensino (**CD11** – não queria bem usar esse termo) tendo em conta que essa uniformização não pode ser descontextualizada, não é? Daí a autonomia das escolas, a autonomia e flexibilidade curricular, mas é só um parêntesis.

(LC) – Vamos então avançar na entrevista e o objetivo começarmos a centrar a nossa atenção no nosso agrupamento que é o objeto de estudo dado que se trata de um estudo de caso. Estivemos a falar de um modo geral e vocês acabaram por reconhecer que a avaliação externa e a autoavaliação são importantes para definirmos o plano de melhoria e etc, agora aqui o objetivo é averiguar o impacto dessa avaliação externa na ação estratégica, na vossa ação estratégica como líderes intermédios, na vossa ação. Se ela foi ou não uma mais valia significativa para a vossa ação como coordenadores das estruturas de liderança intermédia e se sim, como, em que medida é que isso aconteceu. Se calhar refletir como é que a própria avaliação externa foi trabalhada no agrupamento, na comunidade, no vosso departamento, se foram realizadas reuniões de trabalho preparatórias, ou outras diligências. Averiguar a implicação ou impacto no trabalho na ação estratégica das lideranças que são vocês.

(PAA) – Gostava de começar por pensar qual foi o impacto da avaliação externa no nosso departamento, os documentos que foram produzidos foram alvo de análise, e uma análise objetiva, refletida, sempre com a perspetiva de encontrar respostas que de alguma forma pudessem promover a mudança dentro do nosso agrupamento, mas também do nosso departamento. Achamos que havia ali matéria de facto que deveria ser analisada e para servir de mote a algumas alterações que também consideramos que eram pertinentes e que tinham que acontecer. E esse documento serviu-nos de reflexão, e depois serviu-nos também de reflexão na proposta do plano de melhoria e das várias propostas que fizemos, ou seja, a dinâmica do próprio departamento foi alterada. Se me perguntarem foi exatamente só por causa disso, não sei se foi só por causa disso, mas que a avaliação e o relatório da avaliação foi propiciador desse documento de reflexão, e ele animou as

consciências para que as pessoas participassem. O nosso departamento era um bocadinho amorfo nessas coisas.

(CD2) – Há aqui uma coisa que é importante e que agora vai surgir mais tarde ou mais cedo em todos, já nos sentíamos avaliados externamente através dos exames com as aferições, com essas coisas todas, e portanto em tarefas como as coadjuvações, como o incentivo ao trabalho prático, os 30%, de tal modo que a última avaliação externa tem resultados extremamente favoráveis para a nossa área, aqui preocupa-me é que vou ter que baixar, e a cima de tudo por exemplo a próxima avaliação, estou há três anos sem laboratórios por exemplo, ou pode ser um professor mais idoso, ou uma situação mais complicada, é assim o que me preocupa é que a exigência por termos sido bem avaliados é igualmente o que me conforta e quando há uma condição como esta que refiro, como os laboratórios que se impõe e que eu refiro em quase me todas as alturas e que às vezes me chamam chato, é uma situação que nos ameaça, porque o trabalho experimental é que agarra os alunos, é um fator que motiva muitos os alunos. Eu, no pedagógico e em todos os fóruns onde estou vou chamar à atenção disto, porque ter uma nota muito boa e um desafio muito grande, porque a gente tem ainda que melhorar ainda mais e neste contexto eu não sei o que dizer aos meus colegas, é o que é. Pode acontecer noutras situações, neste momento é nos laboratórios, mas pode haver uma situação de envelhecimento, um desequilíbrio, um colega que tem estado doente e que é obrigado a trabalhar, e outras coisas todas que tudo joga e isso de facto obriga internamente de sermos capazes de resolver os problemas porque o facto de termos boa classificação cria um desafio cada vez mais ambicioso e difícil de ultrapassar, e portanto mais ano menos ano temos que baixar até porque é preciso tirar os outros da depressão, e isso ligado às quotas é inevitável.

(CBE) – Para dizer que esta avaliação externa também impactou bastante o trabalho das bibliotecas, houve várias referências muito positivas no relatório e outros aspetos também de melhoria e que nós tomámos em consideração, e estou a pensar aqui sobretudo no próprio domínio da autoavaliação, em que um dos aspetos que lá era referido era a concretização de um modelo que salvaguardasse a articulação com os processos de avaliação interna. As Bibliotecas são uma das estruturas que já desenvolve avaliação interna há muitos anos, e isto também seguindo as diretrizes da Rede de Bibliotecas

Escolares a nível nacional e há um modelo que é o modelo MABE (Modelo de Avaliação da Biblioteca Escolar), e que sempre seguimos com muito rigor esse modelo. Com esta visão externa começamos a ver que era preciso mais, ou seja, em trabalho de articulação com outros processos de avaliação, nomeadamente nas equipas educativas, mas com destaque sem dúvida para a equipa de autoavaliação também, procurámos implementar no terreno estratégias e desenvolver um modelo de trabalho em rede mais robusto também da própria avaliação das bibliotecas escolares, nesta articulação com os processos de avaliação em curso no nosso agrupamento. Isto foi, creio eu, um dos aspetos em que a inspeção externa impactou o trabalho das bibliotecas para melhor, e permitiu também um maior trabalho de parceria e em rede.

(LC) – Aqui estamos também a avançar para o próximo bloco que tem a ver com a influência do próprio relatório de avaliação externa nas práticas. Aqui era ver no momento mais próximo do processo, quando a equipa de avaliação externa veio ao terreno, como é que tinha sido trabalhado pelas várias estruturas, na altura, e a (...) disse isso, trabalharam os documentos, houve trabalho de preparação.

(CD7) – Não sei se posso dizer isto mas isto também coincidiu, na altura com o 54 e que estávamos a deixar o 3 de 2008 e estávamos a iniciar o 54, que na altura os miúdos para entrarem na educação especial, era o departamento de educação especial que avaliava os alunos através da CIF que era uma coisa horrível que felizmente acabou e com o 54 foi constituída uma equipa, nós fomos os pioneiros, bem ou mal, para tentar perceber a EMAEI, nós constituímos a EMAEI. E, portanto, o que é que se passa com a EMAEI, é tentar entregar todos os departamentos, toda a gente que contribua para que ... portanto nós sempre fomos um agrupamento bastante inclusivo. Portanto, tentámos que todos os departamentos percebessem que não era só da educação especial e eu acho que isso foi um aspeto positivo, apesar de ter sido muito complicado, foi muito difícil perceber como é que funcionava uma EMAEI. Não sei se isto é relevante para o teu estudo Luís, inicialmente foi necessário fazer toda aquela documentação, toda a documentação nova, tudo o que era RTPs, tentar perceber o que eram medidas universais, medidas seletivas, medidas adicionais... na altura deixar um paradigma e entrar noutro foi muito complicado, mas penso que agora estamos a entrar num bom caminho...

(PAA) – Não sei se era condicionador no relatório da avaliação para mudar a prática, mas realmente há uma conjugação de novidades que surgem, umas do campo legislativo, outras da própria alteração dos modelos, mas se não houvesse essa reflexão prévia e esse refletir sobre que caminho, como avançar, se calhar as coisas tinham sido mais difíceis e criaram-se sinergias e criaram-se dinâmicas, eu falo pelo meu departamento e a coordenadora está cá e sabe e poderá confirmar ou não, que não eram normais em termos de funcionamento e passaram a ser. E nós hoje temos isso pacificamente adquirido, apropriámo-nos dessas dinâmicas, o que é muito proveitoso.

(LC) – Vocês ao nível dos departamentos houve preparação para os painéis, falaram, refletiram, como é que... ou não?

(CD2) – No nosso departamento não houve qualquer preparação para os painéis, apenas houve a preocupação de reunir os documentos, de planificação, de avaliação, mas não preparámos nada.

(CD1) – Nós também não.

(PAA) – Mas depois houve a preocupação de refletir sobre o relatório.

(CD1) - E essa parte de reflexão é que foi a mais importante.

(CD10) – Mais importante que ler os relatórios, que eu acho que nem toda a gente leu os relatórios, eu acho que o papel que teve a equipa de autoavaliação foi focar-nos para aquilo que era essencial reter dos relatórios e isso ajudou-nos. E foi esse esforço que nós nos centrámos e vimos a melhorar de ano para ano há medida que vêm aqueles pontinhos que estamos e não estamos a fazer. Isso é que tem ajudado, penso eu, pelo menos no nosso departamento tem sido um bocadinho isso que temos feito, centramo-nos naqueles pontos.

(LC) – Na vossa opinião, a avaliação externa teve impacto no nosso processo de autoavaliação, portanto, o antes e o depois da avaliação externa é nitidamente diferente ou, não é? E em que medida? Porquê e como?

(CD10) – Lá está, centramo-nos naqueles pontos, fundamentalmente, que são esses os focos. Primeiro ponto criou alguma polémica foi a nível da supervisão, é a parte técnica, o trabalho colaborativo, e as pessoas foram-se habituando e isso entranhou-se, primeiro estranhou-se e agora está entranhado.

(PAA) – O contributo que a equipa de autoavaliação tem dado com a publicação dos boletins periódicos, os boletins são no fundo o instrumento, a evidência que a monitorização da nossa prática está a ser feita, para o bem e para o mal, e, portanto, são orientadores. Nós vamos vendo ali o que já fizemos e o que temos para fazer e, portanto, podemos realinhar, recentrar a nossa atividade e isso eu acho que é muito importante. E depois eu acho que são muito ecléticos porque vão abordando o que se vai passando, são assim uma espécie de termómetros da realidade. Estamos a ver o que já fizemos, o que podemos fazer, o que podemos eventualmente alterar, e isso é uma aprendizagem e eu penso que o aspeto mais positivo é que muitos se estão a apropriar dela. Concordo com a ..., nem todos leem...

(CD9) - Mas é divulgado por todos e...

(CD1) - A nossa preocupação é exatamente essa, e que nós fazíamos coadjuvações de aulas práticas e agora, por exemplo na Biologia temos coadjuvação mas é nas aulas teóricas é uma diferença total, aquilo que era uma boa prática que foi avaliada, porá vários motivos, e alguns começam a ter outros problemas, até por cauda do envelhecimento da carreira e de falta de professores, nós começamos a ter problemas de falta de recursos para algumas medidas que fazíamos e que vamos ter que deixar de fazer, isso realmente preocupa-me.

(PAA) – Tens essa realidade e tens esse feedback do que aconteceu, mas no meu departamento tanto quanto eu sei não há coadjuvações, não há gente para isso, mas o que é certo é que há determinadas dinâmicas de trabalho que estamos todos a apropriarmos delas e estamos a usa-las, nomeadamente o trabalho colaborativo e interdisciplinar, dentro do departamento, entre os vários grupos, e é um departamento muito diversificado, que não se fazia, cada uma estava na sua capelinha, **(CD9)** – Exatamente...) cada um estava sozinho e às vezes angustiado, e agora partilhamos as coisas. **(CD1)** – São cinco grupos disciplinares!... é mais difícil).

(CD2) – Eu sei do que estamos a falar e ainda há problemas por resolver...

(CD3) – De qualquer forma eu acho que há um contributo para haver uma maior responsabilidade a todos os níveis e acho que e eu acho que isso é muito importante, passámos a ter até a necessidade de identificarmos melhor com os aspetos que vão ser

tratados, que vão sendo trabalhados, e essa responsabilidade cria uma certa pressão que é sempre saudável.

(CD1) – É a corresponsabilização, é a corresponsabilidade que efetivamente vem dar essa dinâmica, porque se nós pusermos tudo no papel do diretor, nós percebemos que não é assim.

(CD9) – Uma coisa que eu estava aqui a perguntar, estes boletins de informação que podem não ser lidos por todos, pelo menos fazê-los chegar a toda a gente, a todos os docentes, mesmo que não leiam, pois há muita gente não lê, então alguns senadores não leem aquilo, mas perceberem que, calma, agora está ser feita alguma coisa, que está alguém a trabalhar para e que está atento aquilo que se faz, não é?... às vezes os documentos ficavam ali fechados ou ficavam só nos intermédios e não só chegavam a toda a gente e agora chegam a toda a gente, toda a gente sabe...

(CD8) – Ou seja, nesse sentido, a avaliação o Externa também contribuiu para melhoria da comunicação interna.

(CD9) – Exatamente e sobretudo com as sugestões que foram dadas, acho isso muito interessante, e estes boletins são fantásticos...

(LC) – Agora e no último bloco, se vocês tivessem que destacar, e já foram dizendo, essas alterações ou melhorias que ocorreram no agrupamento enquanto organização nestes domínios da própria avaliação, como sabemos e já referimos são os domínios da autoavaliação, a Liderança e Gestão, a Prestação do Serviço Educativo e os Resultados e já foram destacando alguns, e é notório no domínio da Autoavaliação, que o antes e o depois é notoriamente diferente com consequências, que como estão a dizer também se refletiram nos outros domínios, como na Liderança e Gestão, na Prestação do serviço educativo, e eventualmente até nos resultados.

Portanto destacaram o trabalho colaborativo, entre os docentes dos vários grupos disciplinares, dentro no departamento, mas também entre departamentos, falaram nas equipas educativas também e nesse trabalho interdisciplinar. Eu destacava também o que alguém disse há pouco que este processo coincidiu com outra situação que foi a implementação do DL 54 e 55, uma coisa ajudou à outra. O facto de estarmos sensibilizados

para a necessidade de mudar e isso foi depois reforçado com a própria legislação, o próprio projeto MAIA, foram várias situações que ajudaram... (**PAA** – e o PASEO...).

(CD1) – Há uma coisa que eu acho que podia e devia melhorar, a (...) falou da comunicação interna, mas falta a comunicação com os pais ainda!... Nomeadamente os pais são pouco conhecedores da nova legislação, que o 54 quer o 55, da forma como os alunos são avaliados. Eu ouço pais em reuniões de conselho de turma, em reuniões intercalares que continuam a achar que nós fazemos um teste, dois testes, média aritmética ponto. A chamarem-nos atenção que no Inovar já deviam estar marcados os testes, ou seja, acho que é um ponto a melhorar, essa comunicação com os pais, os pais têm que ser mais conhecedores das mudanças do processo educativo, não podem julgá-lo ainda com o que se passava há vinte anos atrás quando eles andavam a estudar, eles pensam que as coisas funcionam um bocadinho na maneira como se calhar já nem eles foram educados...

(CD2) – Uma pergunta que eu estava aqui a colocar, não sei se o INOVAR passaria no teste do projeto MAIA, a maneira como aquilo está organizado, estimular dúvidas de como realmente se avalia, embora tenha muitos aspetos que nos facilitam a vida administrativa, indiscutivelmente melhorando uma coisa ou outra, mas nós andamos nós andamos aqui a lutar para um lado e o INOVAR transmite uma ideia um bocadinho diferente. Alguém teria que avaliar isso em concreto, eu não fiz essa análise.

(CAA/CEE) – Mas no INOVAR tu podes melhorá-lo, sendo essa avaliação criterial, podes pôr essa avaliação por critérios.

(LC) – Nós já atingimos o tempo e já abordámos os assuntos que estão previstos, não sei se querem dizer mais alguma coisa.

(CDT2) – Acho que faltou falar também a parte da coordenação dos parceiros internos e os parceiros externo, penso que melhorou muito, neste momento tu consegues ter uma lista de todos os parceiros e as ofertas que esses parceiros têm para oferecer e assim os conselhos de turma possam decidir o que é mais adequado a cada turma, há um documento produzido e que é fornecidos aos diretores de turma.

(CD2) – Eu tinha aqui anotado nesta reunião um assunto que tentámos abordar através da coadjuvação, que é a supervisão, assunto que está no relatório, e que é um elefante que está na sala, que temos que ver como devemos proceder e que era uma crítica que estava

no relatório da Inspeção, e que é a falta de supervisão instituída no agrupamento e que nós tentámos mais ou menos conciliar com a coadjuvação, mas quanto a alguns recursos isso não é possível, nem todos podem, e é uma coisa que temos que pensar.

(CD1) – Olha se não é possível nalguns departamentos no departamento de Ciências Sociais e Humanas é mesmo muito difícil, não há pessoas para coadjuvar muito menos para supervisionar e eu não me acho capaz de supervisionar Moral, História, Geografia e o quer que seja, são grupos tão dispares, tão diferentes, que eu não entendo essa supervisão.

(LC) – Se calhar temos primeiro que ver o conceito de supervisão...

(CD1) – Sim, começa por aí, perceber melhor o que se pretende com supervisão.

(CD2) – Porque ao mesmo tempo é contraditório porque os nossos colegas que ainda não atingiram o 7.º escalão vão todos de alguma forma obstaculizando a supervisão mesmo com a observação de aulas, é sempre assim, uma tivemos aulas em cima de armários e foi tudo pacífico, mas agora por causa da avaliação de desempenho é tudo um fantasma é tudo um perigo e depois inevitavelmente tem que sujeitar à avaliação externa com carácter inspetivo.

(LC) – Se calhar se olhássemos para a supervisão ao contrário, e não ser coordenador a assistir às aulas dos seus coordenados e o sim o coordenado assistir à aula do coordenador, aí é que fazia sentido, porque a supervisão é para melhorarmos.

(CD2) – Ou no departamento lançar o desafio de perante um novo conteúdo, que quer arriscar e preparar as aulas e nós vamos assistir, pequeninas experiências pedagógicas na sala de aula era supervisão e era giro.

(CD9) – Pois esse é que eu acho que é o problema, e que aqui eu acho que o termo supervisão tem uma conotação diferente, negativa.

(CD8) – Temos que trabalhar o conceito primeiro...

(LC) – Então para concluirmos a entrevista e passados estes dois anos, porque foi em 2020, já vai fazer três anos que foi a avaliação externa, qual é a opinião dominante, sobre o tal impacto nestas dimensões todas que nós dissemos, foi positivo, e sobre tudo tendo em conta o plano de melhoria que tivemos que elaborar e implementar e também, ao nível do domínio da autoavaliação, que foi o que mais se destacou, mas todos os outros também fomos vendo que melhoram, portanto é opinião geral que o impacto foi positivo e que o

após ou depois da avaliação externa está fracamente diferente para melhor? É essa a vossa opinião?

(D1) – É essa a percepção que todos temos.

(Foi a opinião unanime)

(LC) – Nós conseguimos uma maior articulação entre todos, nota-se isso?

(D8) – Sim sem dúvida.

(LC) – Entre as várias disciplinas, os vários grupos disciplinares.

(PAA e CD1) – Articulação entre os parceiros, há um propósito...

(LC) – Não tenho mais nada a referir, não sei se mais alguém quer intervir. Quero agradecer-vos mais uma vez a vossa disponibilidade.

Bem-haja a todos.