

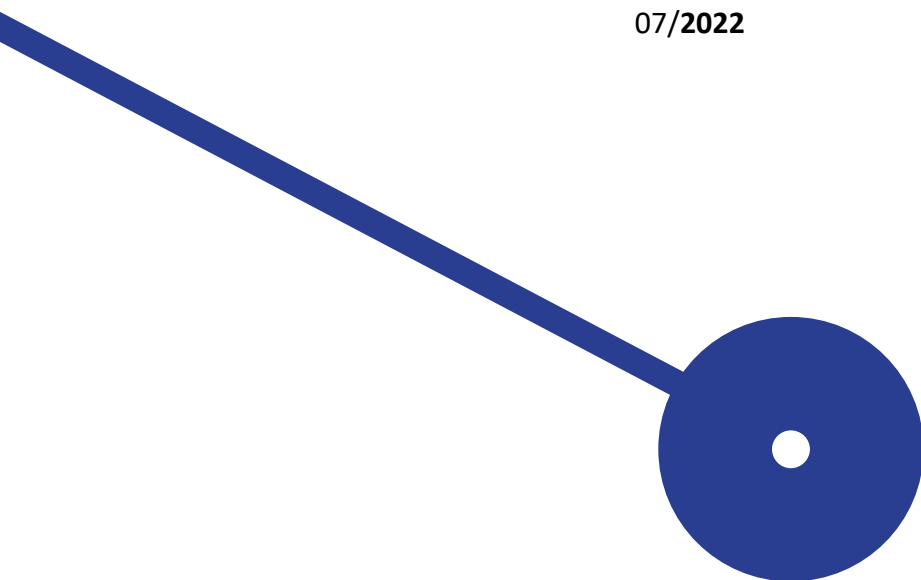
M

MESTRADO
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO

A relação entre a Ação Diretiva e a qualidade do ensino na Escola

Sérgio Manuel da Cunha Ferreira

07/2022



Politécnico do Porto

Escola Superior de Educação

Sérgio Manuel da Cunha Ferreira

A relação entre a Ação Diretiva e a qualidade do ensino na Escola

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Administração das Organizações Educativas

Orientação: Prof.^(a) Doutor(a) Vera Lúcia Alves Pereira Diogo

Porto, Julho de 2022

Politécnico do Porto

Escola Superior de Educação

Sérgio Manuel da Cunha Ferreira

A relação entre a Ação Diretiva e a qualidade do ensino na Escola

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Administração das Organizações Educativas

Orientação: Prof.^(a) Doutor(a) Vera Lúcia Alves Pereira Diogo

Porto, Julho de 2022

Ao meu filho a quem espero inspirar pelo trabalho que fui desenvolvendo e os obstáculos que necessitei superar para concretizar mais este objetivo!!

“Deus quer, o homem sonha, a obra nasce.” Fernando Pessoa

AGRADECIMENTOS

Este é o espaço, ainda que limitado, no qual tenho a oportunidade de endereçar umas breves palavras a todos aqueles que de algum modo contribuíram para a consecução deste objetivo. As minhas primeiras palavras serão de gratidão e respeito para com a professora Vera Lúcia Alves Pereira Diogo, por toda a sua disponibilidade e amabilidade durante todo este processo pelo qual passei e que sem a sua ajuda não seria possível. Tive efetivamente momentos em que a emotividade confrontou a racionalidade e fez com que esmorecesse a vontade de levar este projeto a bom porto. Posso, pois, agradecer à minha querida Carla pela força e carinho que me foi dando durante todo este caminho e que me ajudou a superar essa dura batalha com a qual muitos nos sujeitamos.

A todas as colegas que trabalharam comigo na equipa de autoavaliação e que me permitiram desenvolver um trabalho enriquecedor para mim e para o agrupamento que me acolheu, questionando e clarificando diferentes conceitos que me fizeram crescer pessoalmente e profissionalmente.

A todos os professores com quem contactei no decorrer deste mestrado, e que apesar de não terem acompanhado o final desta etapa, tiveram no seu início e permitiram criar toda uma base de sustentação que me tornou uma pessoa mais consciente e conhecedora das temáticas que gravitam sobre a educação. As suas qualidades, abordagens e experiências pessoais foram um acrescido valor sobre a minha formação humana e profissional.

A todos os meus colegas do curso de mestrado, que comigo enfrentaram este desafio, cada um trilhando o seu caminho, e que se permitiram dar a conhecer e conhecer-me, partilhando todas as suas vivências, perspetivas e problemas sobre este universo educacional.

No fim e não menos importante, a toda a minha família que de algum modo aceitou e compreendeu esta minha vontade em concretizar mais um projeto.

RESUMO ANALÍTICO

A gestão escolar assume-se como uma das funções mais exigentes que ocorre nas nossas instituições escolares, sendo a busca pela qualidade do ensino nas escolas uma preocupação constante de qualquer elemento da organização nos dias de hoje. O Diretor como uma das figuras mais proeminentes da organização merece especial destaque. É preponderante entender a sua influência através do modo de atuação e das medidas implementadas na instituição no sentido da qualidade do ensino. Neste trabalho, analisamos fatores que no âmbito do exercício das funções diretivas influenciam a qualidade do ensino na escola. Como objetivos específicos, procuramos identificar a qualidade do ensino pretendida na escola, conhecer a perceção dos vários elementos da organização sobre a qualidade de ensino, identificar a influência de fatores do ambiente escolar que suportam as práticas letiva e avaliativas sobre a qualidade de ensino, debater o conceito de qualidade do ensino em várias dimensões procurando conhecer as ações de liderança que impactam positivamente a qualidade do ensino na escola propondo instrumentos/ferramentas procurando melhorar a ação diretiva no sentido da qualidade do ensino. O nosso estudo de caso, segue uma abordagem de metodologia de investigação mista. Procedemos à recolha de dados através da análise documental, inquérito por questionário e inquérito por entrevista semiestruturada na organização, triangulando os vários elementos recolhidos. No que respeita aos principais resultados obtidos, é possível entender a visão da qualidade de ensino pretendida para o Agrupamento Escolar, foram percecionadas as realidades de diferentes elementos da organização, fatores de influência interna e externa, para além da identificação das várias ações no sentido da qualidade do ensino ao nível diretivo com impacto na organização. No entanto, deveremos ter presente que, os dados recolhidos estão condicionados por um período pandémico que limita uma comparação mais fidedigna. Tal facto leva-nos a reforçar a necessidade de uma persecução deste estudo em anos posteriores procurando um entendimento mais aprofundado sobre a temática. No final, com base nos dados recolhidos, propomos um plano de ação com instrumentos que visam a melhoria da ação diretiva, sugerindo ações consideradas mais assertivas no sentido da qualidade de ensino pretendida procurando solucionar os pontos fracos encontrados.

Palavras-chave: Liderança; Gestão escolar; Qualidade; Ensino.

ABSTRACT

School management is assumed as one of the most demanding functions that occurs in our school institutions, and the search for the quality of teaching in schools is a constant concern of any element of the organization these days. The Director as one of the most prominent figures in the organization deserves special mention. It is important to understand its influence through the way it operates, and the measures implemented in the institution towards the quality of education. In this work, we analyze factors that, within the scope of the exercise of directive functions, influence the quality of teaching at school. As specific objectives, we seek to identify the quality of teaching intended in the school, to know the perception of the various elements of the organization on the quality of teaching, to identify the influence of factors of the school environment that support the teaching and evaluative practices on the quality of teaching, to discuss the concept of teaching quality in several dimensions, seeking to know the leadership actions that positively impact the quality of teaching at school, proposing instruments/tools seeking to improve the directive action towards the quality of teaching. Our case study follows a mixed research methodology approach. We proceeded to the collection of data through document analysis, survey by questionnaire and survey by semi-structured interview in the organization, triangulating the various elements collected. Regarding the main results obtained, it is possible to understand the vision of the quality of education intended for the School Group, the realities of different elements of the organization were perceived, factors of internal and external influence, in addition to the identification of the various actions towards the quality of education at the directive level with an impact on the organization. However, we must bear in mind that the data collected are conditioned by a pandemic period that limits a more reliable comparison. This fact leads us to reinforce the need to pursue this study in later years, seeking a deeper understanding of the subject. In the end, based on the data collected, we propose an action plan with instruments aimed at improving the directive action, suggesting actions considered more assertive in the sense of the intended quality of teaching, seeking to solve the weaknesses found.

Keywords: Leadership; School management; Quality; Teaching.

LISTA DE TABELAS/ILUSTRAÇÕES/SIGLAS

TABELAS

TABELA 1 FATORES QUE CONDICIONAM OS RESULTADOS DAS INSTITUIÇÕES ESCOLARES ...	23
TABELA 2 PRÁTICAS UTILIZADAS EM AE.....	24
TABELA 3 MEDIDAS PREVISTAS PARA OS AE NO PLANO 21/23	26
TABELA 4 CRONOGRAMA	32
TABELA 5 CORRELAÇÃO ENTRE O UNIVERSO E A AMOSTRA E M ESTUDO.....	34
TABELA 6 DISTRIBUIÇÃO DAS SECÇÕES PELOS INQUIRIDOS.....	36
TABELA 7 CORRELAÇÃO ENTRE QUESTÕES RECOLHIDAS E OS OBJETIVOS DO ESTUDO	38
TABELA 8 CONVERSÃO DOS DADOS RECOLHIDOS	40
TABELA 9 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	41
TABELA 10 PERCEÇÃO DOS INQUIRIDOS SOBRE A QUALIDADE DO ENSINO PRETENDIDA	45
TABELA 11 PRÁTICAS EDUCATIVAS	48
TABELA 12 PRÁTICAS AVALIATIVAS	51
TABELA 13 CLIMA/AMBIENTE ESCOLAR E BEM-ESTAR	55
TABELA 14 MEDIDAS DE PROMOÇÃO DO SUCESSO EDUCATIVO	57
TABELA 15 ESTRUTURAS DE ORIENTAÇÃO E SUPERVISÃO PEDAGÓGICA	59
TABELA 16 LIDERANÇA	61
TABELA 17 INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	62
TABELA 18 SWOT - AÇÃO DIRETIVA NA MELHORIA DA QUALIDADE DO ENSINO	73
TABELA 19 5W2H – APLICAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO.....	77

ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 GRELHA GERAL DAS DIFERENTES FUNÇÕES DE GESTÃO	13
FIGURA 2 CICLO ADMINISTRATIVO	15
FIGURA 3 ESTILOS DE LIDERANÇA	17
FIGURA 4 EXPRESSÃO DA CONCORDÂNCIA	41
FIGURA 5 PERCEÇÃO DOS INQUIRIDOS SOBRE A AVALIAÇÃO IMPLEMENTADA	46
FIGURA 6 PROJETO DE INTERVENÇÃO EM AVALIAÇÃO PEDAGÓGICA	53

SIGLAS

AE - Agrupamento de Escolas

AEE - Avaliação Externa das Escolas

ANE - Agrupamento de Escolas não Agrupadas

ASE - Ação Social Escolar

CG - Conselho Geral

EA - Equipa de Autoavaliação

ENA - Escola Não Agrupada

IGEC - Inspeção Geral da Educação e Ciência

IQ – Inquérito por Questionário

IE – Inquérito por Entrevista

MPSE - Medidas de Promoção do Sucesso Educativo

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	V
RESUMO ANALÍTICO	VI
ABSTRACT	VII
LISTA DE TABELAS/ILUSTRAÇÕES/SIGLAS.....	IX
INTRODUÇÃO.....	1
1 - CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA.....	3
1.1 - VISÕES DA ORGANIZAÇÃO	3
1.2 - FUNÇÃO DIRETIVA.....	10
1.3 - ESTILOS DE LIDERANÇA	16
1.4 - QUALIDADE DE ENSINO.....	19
1.4.1 - AÇÃO DIRETIVA NA QUALIDADE DO ENSINO.....	21
1.4.2 - MEDIDAS DE PROMOÇÃO DO SUCESSO EDUCATIVO	24
2 - CAPÍTULO II - ESTUDO EMPÍRICO	27
2.1 - PROBLEMA E OBJETIVOS	27
2.1.1 - PROBLEMA E SUA JUSTIFICAÇÃO	27
2.1.2 - OBJETIVOS	27
2.2 - METODOLOGIA.....	28
2.2.1 - PESQUISA QUALITATIVA/QUANTITATIVA	28
2.3- LOCAL DE ESTUDO E PARTICIPANTES.....	33
2.3.1 - LOCAL DE ESTUDO	33
2.3.2 - PARTICIPANTES, CONFIABILIDADE E VALIDADE	33
2.4 - TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS.....	35
2.5 - TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE DADOS.....	39
3 - CAPÍTULO III – ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	40
3.1 - INTRODUÇÃO.....	40
3.2 - ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO	42

3.2.1 - IDENTIFICAR A VISÃO DA QUALIDADE NO ENSINO PRETENDIDA NO AGRUPAMENTO ESCOLAR EM ESTUDO	42
3.2.2 - CONHECER A PERCEÇÃO DOS ELEMENTOS DA ORGANIZAÇÃO SOBRE A QUALIDADE DE ENSINO PRETENDIDA	44
3.2.3 - IDENTIFICAR A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS LETIVAS E AVALIATIVAS SOBRE A QUALIDADE DE ENSINO	47
3.2.4 - IDENTIFICAR A INFLUÊNCIA DE FATORES DO AMBIENTE ESCOLAR QUE SUPORTAM AS PRÁTICAS LETIVAS E AVALIATIVAS SOBRE A QUALIDADE DE ENSINO	54
3.2.5 - AÇÕES DE LIDERANÇA QUE PODERÃO IMPACTAR POSITIVAMENTE A QUALIDADE DO ENSINO NA ESCOLA	56
4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
LIMITAÇÕES	67
SUGESTÕES	67
5 - PLANO DE AÇÃO	69
5.1 - INTRODUÇÃO.....	69
5.2 - OBJETIVOS	70
5.3 - APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS.....	72
5.4 - CONSIDERAÇÕES SOBRE O PLANO DE AÇÃO	78
6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
7 - APÊNDICES.....	85

INTRODUÇÃO

A educação em Portugal tem sofrido diversas transformações, a escola tal como a conhecemos é um produto inacabado de inúmeras vontades e medidas políticas que perseguem de um modo voraz soluções para a melhoria das escolas. O país enfrentou vários desafios ao nível da educação nestas últimas décadas e continua a sua procura. “Ao longo dos últimos vinte anos, uma das mudanças estruturais mais significativas e de maior alcance no sistema escolar português: a reconfiguração da rede escolar, da tipologia dos seus estabelecimentos e dos seus órgãos de gestão” (Lima & Torres, 2020, p.749). Levou a readaptações no tipo de organizações escolares pré-existentes e trouxe consigo novos desafios, entre eles, o aumento de toda a dimensão material e humana, forçando consequentemente a alterações no modo como a gestão escolar ocorre. Nesse sentido e decorrente do Decreto-Lei n.º 75/2008, encontramos “a liderança (unipessoal) enquanto variável determinante para o funcionamento eficaz dos estabelecimentos escolares” (Torres & Palhares 2009, p.78) esta alteração permitiu o surgimento de novas dinâmicas no interior das organizações escolares, acarretando uma necessidade crescente por um maior controle e informação por parte das chefias sobre o modo como a sua organização se posiciona. Sendo que, o controle do Diretor recai sobre as áreas administrativas e financeiras que se assumem como complementares da área pedagógica, a qual se caracteriza como o cerne de toda a organização escolar.

Se por um lado o nosso país tem reduzido o absentismo escolar e ao mesmo tempo o trabalho das Equipas de Avaliação Externa das Escolas (AEE) tem proporcionado um maior conhecimento da realidade das nossas escolas desde as suas debilidades aos seus pontos fortes, no que, respeita à prestação do serviço educativo, liderança e aos resultados académicos. Atualmente a exigência subsiste, e evidencia-se a preocupação por “introduzir maior rigor através da avaliação, acrescentar qualidade à quantidade, racionalizar a rede escolar.” (Lima & Torres, 2020, p.749). À semelhança de tempos passados impõe-se uma preocupação cada vez maior não só pelo cumprimento das disposições legais emanadas pelo Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho, promotor da autonomia e flexibilidade curricular e pelo Decreto-Lei n.º 54/2008, de 6 de julho, o qual reforça a inclusão nas nossas escolas, mas também pela melhoria na qualidade do ensino.

O Diretor escolar é em todo o caso uma peça chave na implementação de políticas que permitam atingir um elevado sucesso escolar por parte dos seus alunos, sendo os professores e todos os restantes elementos da comunidade escolar, em certa medida, quer em conformidade quer por resistência, os obreiros das suas opções. Sabemos, pois, que, esta tarefa é de elevada complexidade e surge por essa razão este projeto, que permitirá dotar o agrupamento escolar de maior informação e conseqüentemente de mais ferramentas para a operacionalização das suas ações no sentido da melhoria da qualidade do ensino.

1 - CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

1.1 - VISÕES DA ORGANIZAÇÃO

No mundo atual, a compreensão da sociedade e de todas as dinâmicas que lhe são implícitas assume-se como uma arma poderosa nos locais de decisão, no entanto, este exercício requer uma elevada complexidade de reflexão e recolha de informação. Segundo Lima (2008, p.8) “entre o sistema educativo globalmente considerado e a sala de aula, passamos a observar acções e contextos organizacionais”, esta constatação, é reveladora da necessidade de procurar entender o que nos rodeia no quotidiano organizacional de cada instituição de ensino.

No caso em estudo teremos a preocupação de perceber de que modo as organizações, no geral, podem ser analisadas, quais as ferramentas e autores mais determinantes. Em suma, de que modo as representações, tendências, preocupações e ideologias influenciam as organizações escolares em concreto, sob a égide de diferentes mapas teóricos e conceptuais. Esta compreensão é relevante, permitindo uma maior autorregulação e gestão de sinergias dentro de qualquer organização. É certo que o conhecimento dos “contextos locais e organizacionais, dos atores e de suas práticas” (Lima, 2008, p.9) ganham cada vez mais importância. A crescente análise intercalar com outro autor organizacional, permite segundo Lima (2008, p.9) uma “diversidade de propostas teóricas, de imagens analíticas e de metáforas interpretativas, com vista ao estudo da escola como organização”.

A procura pela escola utópica e pelo mitigar dos erros leva o ser humano na busca de ferramentas que mostrem novos caminhos a percorrer na área da gestão organizacional e educacional. “O estudo da escola através de estudos de caso, da etnografia da escola, de pesquisas qualitativas, capazes de observar a acção organizacional, os sentidos e as interpretações que os próprios sujeitos atribuem às suas acções” (Lima, 2008, p.8) promovem o debate de ideias e permitem uma partilha de diferentes perspetivas, todas elas passíveis de acrescentarem valor à sociedade e a todas as organizações que se sujeitam à investigação.

ESCOLA

A escola em si tem um potencial transformador, que poderá ser determinado em boa parte pelas ações decorrentes de todos os seus elementos, com particular força nas chefias intermédias e nas suas lideranças, de tal modo que, a mesma não serve apenas para a “produção de regras, mas também como uma instância auto-organizada para a produção de regras e a tomada de decisões.” (Lima, 2008, p.8). Ao nível das ciências sociais, as metáforas assumem-se, no nosso entender, como uma das ferramentas mais pragmáticas. Os modelos explicativos podem constituir-se como uma base teórica, condensadora de inúmeras variáveis retiradas num determinado momento, organização ou contexto, e permitem compreender de um modo sistemático o seu funcionamento (Duarte & Diogo, 2018). Lima (2010, p.21) refere as metáforas como “construções simbólicas arbitrárias, ou convencionais, cujo significado é culturalmente situado e não, necessariamente, universal.” Segundo Duarte e Diogo (2018) inúmeros autores têm realizado estudos aprofundados de análise organizacional, partindo de metáforas ou modelos, destacando-se os trabalhos de Cunha (1995), Costa (1996), Morgan (2002) e Brandt (2004) os quais têm considerado diferentes perspetivas e quadros conceptuais, mas, no entanto, com pontos comuns. O entendimento dos diferentes quadros conceptuais associados à análise das organizações a partir de metáforas tem servido como base de sustentação para muito do trabalho que é desenvolvido pela Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC), mais concretamente nas intervenções decorrentes da AEE. As dinâmicas atuais ao nível escolar são muitas das vezes interpretadas, à luz de ideologias pré-existentes e constantemente debatidas ao nível da investigação em educação, e permitem, um melhor conhecimento da organização escolar a avaliar. No entanto, apesar de este ser um elemento facilitador no trabalho desenvolvido pela AEE, não deixa de ser um enorme desafio, tendo presente o grau de subjetividade que lhe poderá estar implícito, de tal forma que este exercício passa por “um acentuado pluralismo teórico, por uma diversidade de abordagens e consequentemente, por uma fragmentação do campo” (Lima, 2010, p.30). Sabendo das questões que se levantam e as várias direções que podem ser seguidas pretendemos criar uma base de entendimento, que nos permita compreender melhor o contexto em análise, não é de todo a nossa intenção cingirmo-nos ao tipo de ferramenta, mas sim ao produto que dela poderá advir procurando perceber de que modo podemos criar uma imagem da organização. Seguindo este raciocínio e para nos auxiliar procuraremos expor uma análise

sucinta dos seguintes modelos: i) modelo racional; ii) modelo cognitivo; iii) modelo orgânico; iv) modelo cultural; v) modelo humano; vi) modelo político (Duarte & Diogo, 2018, p.199). Simultaneamente tentaremos interligar e reflectir sobre abordagens atuais e passadas descritas na bibliografia consultada. Devemos, no entanto, estar cientes do quão (Lima, 2010, p.21) “é arriscada qualquer tentativa de fazer corresponder a cada metáfora uma teoria, seja de pendor analítico ou normativo”, deveremos sempre ter presente esta ferramenta como um apoio na compreensão e auxílio na tomada de decisões organizacionais.

O MODELO RACIONAL

Revelador de uma influência de génese mais empresarial e assente em ideais Weberianos e Tayloristas está intimamente associado a um paradigma industrial e que remonta à segunda metade do Séc. XVIII (Duarte & Diogo, 2018). Dentro desta conceção destaca-se a forma mecânica de conceber e materializar as ações dentro da organização (Morgan, 2006). O estilo mais burocrático é também definidor deste tipo de modelo e impulsionado em autores como Weber. Evidencia-se um grande planeamento e formalização com uma nítida tendência para a padronização e a procura pela denominada eficácia ou eficiência. “A "máquina" funciona perfeitamente a maior parte do tempo.” (Morgan, 2006, p.50), esta afirmação é reveladora de um método de trabalho praticamente binário, percebe-se que estas organizações têm por norma uma estrutura hierarquizada e no seu extremo um elevado nível de impessoalidade, o que limita a inovação e criatividade (Duarte & Diogo, 2018).

No caso mais concreto das organizações escolares apercebemo-nos de uma padronização de documentos e procedimentos talhados para permitir uma monitorização dos resultados e produção aumentada. “A escola tende a ser representada como um instrumento técnico-racional e não como uma organização cultural e com vínculos sócio-comunitários.” (Lima, 2010, p.39).

O MODELO COGNITIVO

Este modelo correlaciona-se com o funcionamento do nosso cérebro, na forma como tiramos partido dele, a necessidade de utilizar a informação produzida no interior da organização e a inteligência de quem a cria revela-se determinante neste tipo de modelo. Cada aspeto do funcionamento organizacional depende do processamento de informações de uma forma ou de outra. A reflexão e a construção de conhecimento são a espinha dorsal deste tipo de modelo, aqui, podem-se encontrar as ditas escolas “inovadoras” ou “pioneiras” uma vez que continuamente procuram um desenvolvimento no que respeita ao seu funcionamento, seja por adoção de novos projetos ou implementação de medidas ou ações que são auto recriadas com base na sua autonomia pedagógica. Esta característica “tem enormes implicações porque contraria a visão tradicional de que a administração requer pulso forte, liderança e controle que, na realidade, impõe metas e objetivos "de cima" para serem executados "abaixo"” (Morgan, 2006, p.109).

Uma escola com grande influência do modelo cognitivo será uma organização com um elevado nível de autoconhecimento e de readaptação, uma organização que se permite à mudança e consegue mobilizar todos os seus elementos (Duarte & Diogo, 2018).

O MODELO ORGÂNICO

O modelo orgânico das organizações assenta na ideia dos organismos vivos, estas tendem a uma adaptação na luta pela sua existência e face ao meio envolvente (Duarte & Diogo, 2018). A adaptação é uma característica que se evidencia, Morgan (2006, p.53) considera que “diferentes ambientes favorecem diferentes espécies de organizações baseadas em diferentes métodos de organização e que a congruência com o ambiente é o fator de sucesso.” Do mesmo modo que, os sistemas vivos são “sistemas abertos” também a organização por este prisma dever-se-á relacionar com o meio envolvente e dessa forma aprender com os demais parceiros ou concorrentes diretos. O ênfase dado às relações intra e inter-organizacionais, assume nesta metáfora uma maior relevância “para os administradores que querem ajudar suas organizações a fluir com a mudança.” (Morgan, 2006, p.53).

No que respeita à realidade da organização escolar poderemos considerar o trabalho colaborativo e as parcerias de diferentes âmbitos como exemplos de uma organização mais aberta e que procura prosperar e readaptar-se (Duarte & Diogo, 2018). Uma escola com uma mentalidade aberta e que acompanha a mudança enquadra-se no modelo orgânico.

O MODELO CULTURAL

A interpretação do modelo cultural preconiza uma noção de maior espectro de abrangência, a sua manifestação ocorre na forma como a organização é muitas vezes vista pelo exterior. A chamada “cultura organizacional” ou corporativa não mais é do que uma construção social das relações mediante um contexto específico, e é evidenciada como uma espécie de ação “grupal”. “Quando consideramos as organizações como culturas, vemo-las como minissociedades, com seus valores, rituais, ideologias e crenças próprias.” (Morgan, 2006, p.136).

Ao nível da organização escolar, à semelhança das restantes organizações a ideologia ou objetivo comum será “cultivado” no sentido que as suas lideranças pretendam. “Podemos dizer que a natureza de uma cultura se encontra em suas normas sociais e costumes e que se alguém adere a estas regras de comportamento será bem-sucedido” (Morgan, 2006, p.160). A imagem da escola poderá ser o reflexo das várias tendências e necessidades que se manifestam no meio envolvente. Para Torres (2007) essa influência foi já observada em vários momentos da história, a escola considerada como um meio para chegar a um fim, criando, uma cultura competitiva numa sociedade com procura por uma elevada eficácia produtiva em termos empresariais. A verdade é que, muitas vezes as várias políticas têm inclusive promovido a escola como produtora de resultados, em detrimento de uma escola democrática ou participativa. No entanto, a chamada cultura de escola pode ser “vista numa óptica de integração, de partilha, de comunhão dos objetivos e valores da organização, assume uma relevância significativa, na medida em que passa a ser vista como um mecanismo de estabilização social, fundamental para o alcance das metas desejadas.” (Torres, 2007, p.157).

Na escola a importância da qualidade e excelência assume particular relevância na criação de uma cultura forte, orientada pela ação pedagógica dos professores e refletindo-se nos seus alunos (Duarte & Diogo, 2018). O tipo de cultura escolar será inevitavelmente influenciado pelas ideologias políticas no poder (Torres, 2007). A escola através deste modelo permitir-se-á a criar um movimento recorrente de posturas e comportamentos de acordo com as intenções que sobressaem de todos os seus intervenientes.

O MODELO HUMANO

A interpretação deste modelo radica na força do ser humano e na sua relação entre os seus pares, “a democracia é um dos conceitos que melhor corporiza o modelo humano” (Duarte & Diogo, 2018, p.205). A procura pela liberdade de expressão e o debate de ideias dentro e sobre a organização poderá tanto ter um efeito agregador, como desunificador. Uma organização mais democrática, poderá ser, uma organização mais integradora e mais alinhada com os seus objetivos. A mobilização dos elementos da organização terá como ponto de partida as suas necessidades mais elementares, uma instituição que negligencie o fator humano perderá certamente o corporativismo e dificilmente reconhecerá o seu líder. Existem “valores imutáveis, nomeadamente a necessidade sentida pelas pessoas de realizarem trabalho com significado, em ambientes organizacionais onde impera o respeito.” (Rego et al., 2015, p.37). De facto, a escola vive das emoções, relações interpessoais e as dinâmicas de grupo e parcerias, que no seu conjunto proporcionam uma identidade própria e potenciam as mais distintas realidades. Neste tipo de modelo encontramos uma maior preocupação pelo chamado comportamento organizacional positivo. As capacidades psicológicas como a auto-eficácia, otimismo, esperança e resiliência podem-se destacar dentro da organização, podendo levar a uma “uma componente mais interventiva, direccionando o foco para o desenvolvimento dos recursos humanos e para a gestão do desempenho nas organizações” (M. Cunha, Rego, R. Cunha & Cabral-Cardoso, 2007, p.95).

Nas organizações escolares podemos verificar a manifestação deste modelo, quando sentimos que existe uma preocupação pelos elementos que integram a organização, se o clima da organização é favorável e motivador para os vários elementos que a constituem. Uma

escola que vai de encontro às vontades da maioria, é uma escola com uma base sobre o modelo humano.

O MODELO POLÍTICO

A metáfora política evidencia a capacidade dos membros que constituem a sua organização em exercerem forças em diversos sentidos e em diferentes níveis de poder, seja por imposição ou subordinação. O facto de estarmos a lidar com pessoas obriga a que se tenham em consideração “diferentes conjuntos de interesses, conflitos e jogos de poder que determinam as atividades organizacionais” (Morgan, 2006, p.28). Tenderemos a olhar para a organização como um local onde cada ação terá necessariamente uma consequência sobre os seus elementos, as mesmas podem ocorrer de um modo individualizado ou organizado. Podendo ser consideradas diversas fontes de poder, segundo Crozier e Friedberg (citados em Diogo, Diogo, & Teixeira, 2020), a posse de competências ou especializações funcionais num dado contexto, o domínio das relações e da comunicação no interior da organização, o conhecimento do ambiente externo da organização e o controlo das relações com os intervenientes mais determinantes acrescido do conhecimento e uso das regras organizacionais são decisivos no modo como este modelo se manifesta.

A escola replica em certa medida o jogo político que se assiste no seu meio envolvente. A procura pelo poder, ou a sua forma de atuação são também manifestações patentes entre as organizações escolares e no interior das suas estruturas, o jogo de forças e influências pode determinar rumos díspares (Duarte & Diogo, 2018). No momento atual a figura do diretor e a sua ação passa a ter particular relevância considerando o facto de o seu poder ser exercido de modo mais direto ainda que possa estar condicionado por elementos exteriores. Tal facto remete para uma maior presença deste modelo nas nossas escolas.

ATUALIDADE

Tendo presente, a singularidade de cada organização escolar e o facto de em certa medida todas manifestarem as metáforas descritas com diferentes pesos, apercebemo-nos que, “a escola como organização complexa e multifacetada” Lima (2008, p.10) suporta-se em processos racionais, segmentando e especializando um trabalho, que carece de uma

crescente monitorização, seguindo em linha com a generalidade das organizações empresariais (Lima, 2010, p.15). Esta parece ser uma tendência, tanto que, as organizações se incluem numa mesma sociedade em que têm necessariamente influências externas. Por essa razão “faz sentido discutir a natureza da ação educativa, os dilemas e as dificuldades na operacionalização das orientações educativas e, de forma particular, o modelo de gestão escolar centralmente instituído” (Lima & Torres, 2020, p. 757). Uma visão alargada de todos os aspetos da organização permitir-nos-á criar linhas orientadoras consentâneas e uma gestão mais lúcida perante os desafios que vão surgindo.

1.2 - FUNÇÃO DIRETIVA

O exercício das funções ao nível da gestão escolar surge como um requisito necessário para a viabilização de todas as condições necessárias para que o processo pedagógico no interior das salas possa ocorrer (Paro, 2008). O diretor é segundo o artigo n.º 18 do Decreto-Lei nº 75/2008 “o órgão de administração e gestão” da escola “nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial”. O enquadramento legal definido no Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, foi o primeiro passo no reforço da autonomia das escolas convergindo em alterações posteriores com o surgimento do Decreto-Lei n.º 221/2009, de 11 de setembro e o Decreto-Lei n.º 137/2012, de 02 de julho. O papel do diretor assume maior relevância fruto de uma liderança unipessoal, as suas ações apesar de condicionadas por normativos legais ganham maior força. Impõe-se a prestação de contas, decorrente da autoavaliação e avaliação externa (Afonso, 2009). A complexidade das tarefas aumenta, e a necessidade de uma melhor gestão do tempo também. Segundo Estrada, Flores e Schimith (2011, p.316) “a gestão do tempo ganha, assim, crescente destaque nos dias atuais”, o gestor escolar tem necessariamente que dominar inúmeras variáveis no seu dia a dia. É importante perceber “as suas relações com a administração educativa e com a comunidade escolar e educativa, a sua motivação para o exercício do cargo, as suas teorias e práticas de gestão pedagógica, as suas teorias ou ideologias administrativas” (G. R. Silva, 2017, p.70). Para Paro (2010, p.765) a “administração é sempre utilização racional de recursos para realizar fins, independentemente da natureza da “coisa” administrada”. Este sentido parece algo limitador,

no entanto pode-se encaixar quer em meio empresarial, quer ao nível das instituições públicas. “Administração Escolar envolve sentidos aparentemente contraditórios: por um lado, de governo, direção, definição de políticas e de filosofias de educação, planos de ação, normas e recursos; por outro lado, de serviço, apoio e execução detalhada das orientações políticas.” (Lima, 2012, p.1).

A distinção entre administração e direção pode por vezes tornar-se difusa, tal facto é compreensível, atendendo que, as mesmas estão normalmente associadas ao mesmo sujeito, esta poderá ser considerada como, uma “função do mais alto nível que, como a própria denominação indica, envolve linha superior e geral de conduta, inclusive capacidade de liderança para escolha de filosofia e política de ação” (Paro, 2010, p.769). Não podemos, no entanto, menosprezar que as ações do diretor derivam de “políticas e de normativos que o definem e constroem, mas, também, dos contextos organizacionais concretos, da ação social e dos significados que os atores escolares e outros lhe atribuem” Lima, Sá e Torres (2020, p.16). O Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, define claramente as competências e requisitos necessários no cumprimento das funções administrativas, a saber: submeter à aprovação do Conselho Geral (CG) o projeto educativo elaborado pelo conselho pedagógico; elaborar e submeter à aprovação do CG os planos anual e plurianual de atividades, o relatório anual de atividades, as propostas de celebração de contratos de autonomia; aprovar o plano de formação e de atualização do pessoal docente e não docente; definir o regime de funcionamento do Agrupamento de Escolas (AE)/ Escola Não Agrupada (ENA); elaborar o projeto de orçamento; superintender na constituição de turmas e na elaboração de horários; distribuir o serviço docente e não docente; designar os coordenadores de escola; designar os coordenadores dos departamentos curriculares e os diretores de turma; planear e assegurar a execução das atividades no domínio da ação social escolar; gerir as instalações, espaços e equipamentos, bem como os outros recursos educativos; estabelecer protocolos e celebrar acordos de cooperação ou de associação com outras escolas e instituições de formação, autarquias e coletividades, proceder à seleção e recrutamento do pessoal docente; dirigir superiormente os serviços administrativos, técnicos e técnico-pedagógicos; representar a escola; exercer o poder hierárquico em relação ao pessoal docente e não docente; exercer o poder disciplinar em relação aos alunos; intervir no processo de avaliação de desempenho do

peçoal docente; proceder à avaliação de desempenho do peçoal não docente. outras competências que lhe forem delegadas pela administração educativa e pela câmara municipal.

Na obstante, da identificação das competências destinadas e atrás descritas sobre este elemento fulcral na organização escolar, foquemo-nos na sua função gesticcionária propriamente dita. As tarefas a ser desempenhadas nas organizações públicas e privadas partilham da mesma génese. Considerando as funções mais básicas do administrador, nos dias de hoje, segundo Chiavenato (2004) encontramos um ciclo com quatro áreas, o planeamento, a direção, a organização e o controle. Estas serão as funções que mais facilmente encontraremos no desempenho do cargo de administrador. Ao nível das organizações escolares podemos ainda identificar estudos com referência ao chamado PDCA. O “ciclo do PDCA são as iniciais das palavras, plan, do check e action” (R. O. Silva, Oliveira, Filho, Nascimento-e-Silva, 2019, p.5) à semelhança de Chiavenato o seu objetivo vai no sentido de uma a gestão escolar eficiente. A necessidade de organizar as diferentes fases do ciclo administrativo, independentemente da variabilidade de conceitos e correntes defendidas, por autores como, Mintzberg, Weber ou Taylor prevalecerá no nosso entender sobre a tomada de decisões sem conhecimento atempado da realidade e dos processos organizacionais existentes. No nosso caso, em concreto, pretendemos proporcionar uma visão alargada das funções do administrador tendo por base os estudos de Chiavenato sobre a teoria geral da administração. A sistematização das tarefas pode permitir ao decisor uma maior clareza de raciocínio, a esquematização das suas intenções, a sua reflexão e utilização dos dados que tem ao seu dispor de um modo assertivo. Será importante reforçar a ideia que, “quando consideradas em um todo integrado, as funções administrativas formam o processo administrativo. Quando consideradas isoladamente, o planeamento, a direção, a organização e o controle constituem funções administrativas” (Chiavenato, 2004, p.167). As funções de gestão devem estar devidamente articuladas entre si permitindo um trabalho mais profícuo com nítidos ganhos na organização em que é aplicado. É fulcral sistematizar as várias ações passíveis de serem tomadas no exercício das funções de gestão, esse exercício permitirá uma maior clareza e assertividade sobre a missão da organização. A figura 1 permite entender algumas das funções de gestão.

Figura 1

Grelha geral das diferentes funções de gestão

DIMENSÃO	Funções do administrador como um ciclo administrativo	Processo Administrativo	Níveis de planeamento	Níveis de organização	Níveis de direção	A abrangência do controle
Funções de Gestão	Planeamento	Definir missão Formular objetivos Definir os planos para alcançá-los Programar as atividades	Estratégico Tático Operacional	Institucional Intermédio Operacional	Direção Gerência Supervisão	Estratégico Tático Operacional
	Organização	Dividir o trabalho	Definir autoridade e responsabilidade			
		Designar as atividades				
		Agrupar as atividades em órgãos e cargos				
		Alocar recursos				
	Direção	Designar as pessoas Coordenar os esforços Comunicar Motivar Liderar - Orientar				
	Controle	Definir Padrões Monitorar o Desempenho Avaliar o desempenho Ação Corretiva				

Nota. Adaptado de Chiavenato (2004)

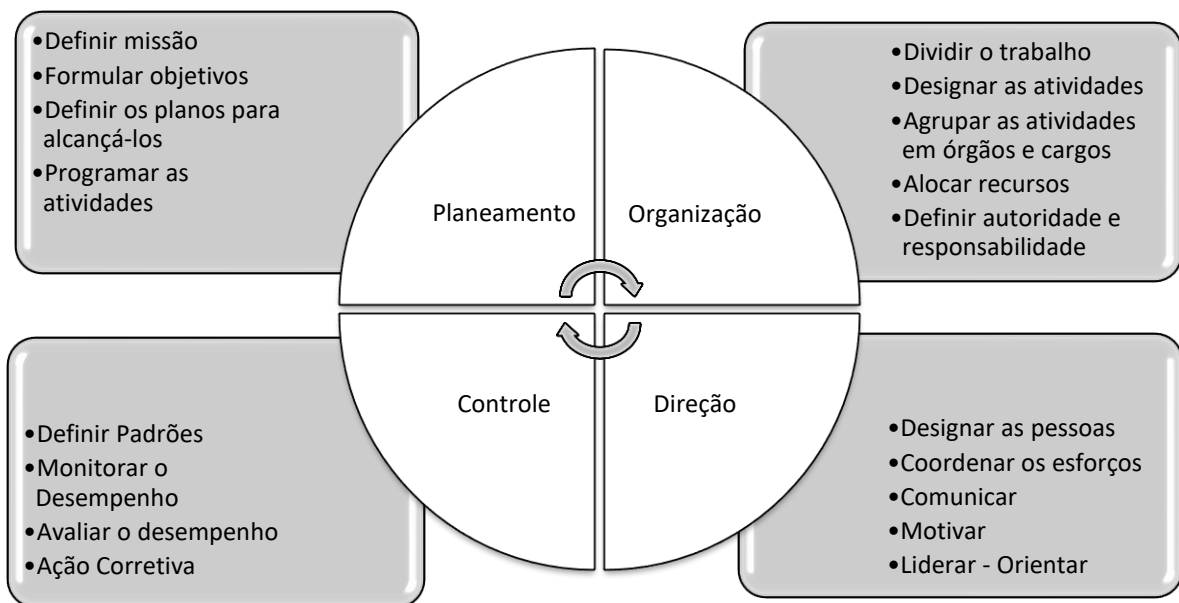
O planeamento assume-se como a primeira função administrativa deste processo, constituindo-se como base de suporte para as funções seguintes, será inevitavelmente a função que merece a nossa maior atenção. “Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. (Chiavenato, 2004, p.168). Essa ideia é corroborada por Estevão (1998, p.7) “o planeamento se apresenta crucial para a definição das missões, dos fins e dos objectivos.” A necessidade de programar e dedicar tempo

para preparar as ações a executar no médio e longo prazo revela-se vital. Há a necessidade de definir a missão, formular objetivos de um modo conciso, traçar os planos para os alcançar e finalmente programar as atividades. A forma como todo esse trabalho é realizado permitirá colher frutos mais à frente, dotar a organização de uma missão comum e “macro” é fundamental, “sem o empenhamento no processo de planejamento por parte da estrutura que detém o poder dentro da organização, não pode existir planejamento estratégico bem-sucedido.” (Fernandes, 2007, p. 17). Podemos, pois, considerar três níveis distintos de planejamento, o estratégico, tático e operacional cuja extensão no tempo se expressa no longo, médio e curto prazo respectivamente. (Chiavenato, 2004). É nesta fase que a organização deverá criar as suas “fundações” tentando escolher objetivos realistas e claros mediante os recursos e dados que possui. O ponto de partida é feito a partir de uma visão geral da organização, desaguando naquelas que serão as mais simples tarefas e que se enquadram no planejamento operacional. Um planejamento bem realizado manifestar-se-á num trabalho corporativo uníssono rumo ao objetivo principal da organização. Na fase seguinte a função de organização, assumir-se-á como o “ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer suas atribuições e as relações entre eles” (Chiavenato, 2004, p. 173). A divisão do trabalho agrupando as diversas atividades de um modo lógico e selecionando as pessoas adequadas para a concretização dos objetivos revela-se determinante, obrigando a uma coordenação eficaz dos esforços e recursos necessários e reflete-se em três patamares distintos, institucional, intermédio e operacional. Neste momento são definidos cargos e tarefas, seguindo uma lógica de departamentalização e especialização (Chiavenato, 2004). “A função de direção se relaciona diretamente com a maneira pela qual o objetivo ou objetivos devem ser alcançados por meio da atividade das pessoas que compõem a organização.” (Chiavenato, 2004, p. 174). Nesta fase o gestor terá a possibilidade de pôr em prática as etapas anteriores invocando em parte as suas características como líder. A forma como a informação é passada e compreendida, é determinante para o bom funcionamento da organização e para que o objetivo comum seja atingido, também, a capacidade de comunicar e motivar são aspetos diferenciadores. Controle, a prioridade desta tarefa administrativa vai no sentido de assegurar a fiabilidade do cumprimento das três fases anteriores. De igual modo poderá fornecer dados para uma atuação de curto, médio e longo prazo (Chiavenato, 2004). Este processo de controle é subdividido em quatro, obedecendo a uma definição de padrões, monitorização do

desempenho, comparação do desempenho com os padrões e em última análise a tomada de ações corretivas no sentido dos objetivos a alcançar. O aprofundamento e aperfeiçoamento deste ciclo do processo administrativo (figura 2) estará subjungado à forma como todos os elementos se revêm na organização, será, no entanto, determinante toda e qualquer ação que surja por parte do líder, pois é ele que possui o maior poder, o de decisão. Na verdade, “nunca às nossas escolas públicas lhe foi reconhecido o direito de possuírem, por exemplo, um departamento de planejamento, com pessoas envolvidas em desenhar e implementar sistemas de gestão estratégica” (Estevão, 1998, p.16). A constituição deste tipo de equipas poderia exponenciar todo o trabalho que é desenvolvido nas instituições escolares à semelhança do que já vai acontecendo ao nível empresarial.

Figura 2

Ciclo administrativo



Nota. Adaptado de Chiavenato (2004)

1.3 - ESTILOS DE LIDERANÇA

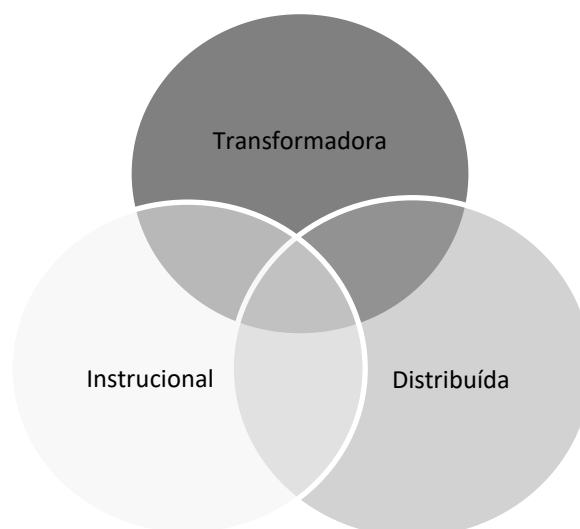
Podemos entender a escola como uma amostra da sociedade em que se insere e na qual corporiza muitas das dinâmicas relacionais existentes à sua volta. Como todas as organizações persegue objetivos e tenta criar mecanismos para atingir as suas finalidades. A temática da liderança e a forma como a mesma é exercida, tem sido explorada nas mais diversas áreas da investigação, tal facto compreende-se, tendo em conta, que existe uma associação direta com o poder de decidir e conseqüentemente de criar mudanças dentro da organização. A necessidade de mover a organização rumo aos desafios que vão surgindo torna-se, atualmente, um fator de sucesso em qualquer instituição educativa. A organização escolar assenta nos órgãos, em estruturas e serviços, com uma maior concentração de poder de mudança, no diretor e nas chefias intermédias (Cabral et al., 2020). A verdade é que “a liderança é um processo de influência através do qual alguém, individual ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns” (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, & Neves, 2016, p.21), pode também ser entendida como a aptidão de um individuo para mobilizar, motivar e capacitar as outras pessoas a trabalhar em prol da eficácia e sucesso da sua organização (House, et al., 1999). Independentemente das várias competências funcionais que podem ser atribuídas a qualquer membro da organização e da sua formação académica, algumas características serão intrínsecas, são únicas e determinantes para um bom exercício de qualquer função. Para Chiavenato (2004, p.123) “o líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas.” afinal de contas, é dele que derivam as decisões mais importantes da organização. No entanto, a liderança, no caso concreto, dos diretores das escolas, é por vezes “percepçionada politicamente como uma solução óptima para a resolução dos problemas da indisciplina, do abandono e do insucesso, a liderança emerge paulatinamente como uma variável de controlo da excelência escolar” (Torres & Palhares, 2009, p.77). Esta interpretação assenta na alegada autonomia dada às escolas, mas que, no entanto, é muitas vezes mais um condicionalismo. O poder central pressupõe muitas vezes que, dotando os diretores dos mesmos instrumentos, a incapacidade de atingir o sucesso numa determinada instituição está dependente de uma boa ou má liderança, menosprezando todas as outras variáveis e imputando responsabilidades neste decisor.

Compreende-se, no entanto, que o líder é alguém que tem a capacidade de criar mudanças sobre, e com os outros, no entanto, as mesmas podem ter um poder mais ou menos limitado de alcance (Cabral et al., 2020). No dia a dia “a pluralidade contraditória de interesses, pressões e expectativas constitui um permanente desafio (também de mediação) que não se compadece com qualquer perfil de diretor (gestor)” (Afonso, 2018, p. 331). Conscientes deste facto, procuraremos abordar diferentes ideias sobre os estilos de liderança, identificando-os dentro das organizações escolares e dissecando-os, evidenciando os seus aspetos mais marcantes.

“O estilo de liderança depende, não apenas das convicções individuais e do conhecimento que os diretores vão reconstruindo com base na formação especializada que realizaram, mas também do contexto onde cada diretor atua” (Diogo et al., 2020, p.43). De tal forma que, a singularidade de cada organização educativa obriga necessariamente a uma liderança ajustada a cada realidade. Procurando um fio condutor nas diferentes perspetivas existentes, centrar-nos-emos na caracterização de Cabral et al. (2020), onde são identificados três tipos de liderança: a transformadora, instrucional e a distribuída. Certos de que a personalidade de cada ser humano é única deveremos sempre subentender cada estilo de liderança como sendo mais ou menos predominante evitando uma separação demarcada e, ou uma associação direta mediante as características individuais (figura 3).

Figura 3

Estilos de Liderança



A **liderança transformadora** tem na sua essência uma necessidade de se opor à chamada liderança transacional, a qual é caracterizada por uma ação mais impositiva e sustentada no poder remuneratório. A liderança transformadora procura através do líder movimentar a sua organização, promovendo uma influência, com base nos interesses dos seus elementos, numa perspetiva de longo prazo. Existe uma preocupação em liderar através do exemplo os seus colaboradores, tentando suscitar neles interesse e inspirando-os, no sentido dos objetivos organizacionais. Conhecer as pessoas que comanda e identificar as suas valências e debilidades ajustando as mesmas às necessidades da sua organização é também uma das preocupações visível neste estilo de liderança. O constante estímulo para sair da sua zona de conforto, proporcionando desafios e metas ajustadas de modo a extrair todo o seu potencial, pode também ser evidenciada como uma característica deste conceito de liderança. Também Diogo et al. (2020, p.41) consideram que “a liderança transformacional está relacionada com o modo como um diretor pode inovar nas suas ações e processos, a fim de capacitar a comunidade escolar e inspirar colegas a desenvolver as suas habilidades e competências em direção aos objetivos planeados.”

A **liderança instrucional** caracteriza-se necessariamente por uma abordagem mais rígida, cujos princípios assentam numa atuação mais racional e certamente mais impessoal procurando-se direcionar para objetivos definidos de um modo mais claro. A lógica de atuação aparenta ser mais simplista, no entanto, à primeira vista, mais rápida na concretização das suas metas. Este conceito sofreu diversas mutações com o decorrer do tempo, iniciando-se por uma forma de operar unidirecional, em que a influência do poder era exercida única e exclusivamente num só sentido, progressivamente foi alterada, e começou a ser mais valorizada uma ação com a participação de mais elementos da organização, para culminar num modelo mais orientado, no sentido da liderança distribuída.

A **liderança distribuída** é assente no princípio racional, no entanto procura uma abordagem mais alargada na compreensão dos elementos que integram a sua organização, pode se manifestar por via de um exercício de liderança partilhado, colaborativo ou democrático. “A liderança distribuída perspetiva a liderança como um processo multiagente e multidirecional, socialmente compartilhado, situado na interseção entre os líderes, os colaboradores e a sua situação” (Cabral et al., 2020, p.68).

Em suma, verificamos que a liderança é exercida de diversas formas podendo ter diferentes protagonistas, no entanto, o diretor será sempre a figura central na concretização dos objetivos da sua organização. A escola como entidade de características peculiares, pode ser moldada ao seu líder, mas também será verdade que, o seu líder se consegue adaptar e moldará à mesma. Não poderemos, no entanto, afirmar que existe “a liderança certa” até porque, uma organização escolar e uma sociedade em constante mudança necessitará em momentos diferentes de diferentes abordagens. Podemos, no entanto, aceitar que “as organizações modernas não podem simplesmente existir sem liderança, nem sem comunicação informal” (Mintzberg, 1995, p.26).

1.4 - QUALIDADE DE ENSINO

A qualidade de ensino assume-se como relevante para a definição estratégica de qualquer instituição de ensino. Em todo o caso, deveremos procurar entender que perspetivas e conceitos gravitam à volta desta ideia. Logo à primeira vista poderemos ser tentados a associar a qualidade de ensino a algo facilmente mensurável, mas na verdade a sua definição não é de todo consensual dificultando ainda mais uma eventual medição. A qualidade de ensino pode se manifestar de diversas formas seja pela quantificação de recursos do ensino, pela forma como o programa está estruturado, é abordado, ou até pelos resultados académicos atingidos (Saraiva, Reis & Roldão, 2006). O número de variáveis envolvido no que podemos considerar de “qualidade de ensino” é de facto vasta, no entanto, é necessário identificar e compreender a sua importância no trabalho que é realizado nas instituições escolares de ensino. “Assim, todos os elementos de um sistema educativo podem contribuir para a qualidade do sistema” (Saraiva et al., 2006, p.65). O “acesso universal e equitativo a uma educação de qualidade e à aprendizagem ao longo da vida.” (Conselho Nacional da Educação, 2021, p.24) é uma das metas que está prevista pela União Europeia para a juventude no período de 2019-2027 assumindo-se como parte da sua Agenda Estratégica. As políticas educacionais manifestam essa preocupação tanto que as avaliações internas e externas das escolas procuram uma monitorização do trabalho que é realizado seja pela recolha de dados das Equipas de Autoavaliação das Escolas (EAE), seja pela AEE, sendo esta última, um instrumento que atua ao abrigo do terceiro ciclo avaliativo sobre o domínio dos resultados e o domínio da autoavaliação das escolas. As medidas políticas e as várias ações dos gestores escolares procuram assim ir de encontro à dita qualidade de ensino sem, na verdade, existir um único objetivo, mas vários, uma vez que tal como já foi referido vários

elementos terão de ser tidos em consideração para que a melhoria possa ocorrer. “É importante reconhecer que os fatores internos e externos exercem influência na aprendizagem dos alunos” (Pintoco, 2017, p.34) e estão relacionados com as várias dinâmicas de cada instituição. Saraiva et al. (2006, p.68) corrobora esta ideia referindo que, “o conceito de qualidade depende em grande parte dos diversos intervenientes, «clientes» externos e internos do processo, os quais formulam diferentes objetivos ou requisitos e diferentes ideias no que respeita ao conceito de qualidade no ensino”. A amplitude das variáveis passíveis de condicionar o desempenho da organização e do próprio gestor escolar é enorme, e importa por isso identificar alguns dos indicadores mais relevantes. Cunha (citado em Saraiva et al., 2006) destaca algumas medidas como sendo prioritárias, nomeadamente: a promoção da eficácia da aprendizagem - determinada pelo currículo, com objetivos claramente definidos e adequada aos diferentes desempenhos dos alunos para além da aplicação de uma avaliação formativa e sumativa; promoção direta da excelência dos resultados - procurando uma diminuição das injustiças e um referencial de comparação e a promoção da qualidade dos recursos humanos e materiais - através do investimento no professor enquanto profissional permitindo a sua formação contínua e dotando-o de ferramentas e estímulos de modo a criar um cenário ótimo para que exerça o seu papel. Na verdade, quando falamos em qualidade de ensino teremos necessariamente que incluir sempre dois elementos fulcrais, o professor e o aluno. A capacidade do professor se colocar na posição do seu aluno e suscitar nele o interesse pela aprendizagem é sem dúvida um dos caminhos a seguir, o ensino deverá permitir que o aluno se autodesenvolva e o professor terá como desígnio auxiliar e suportar as suas aprendizagens dotando-o da autonomia necessária no decorrer de todo o processo (Freire, 1997). Para Schleicher (2019, p.104) “melhorar a qualidade de ensino passou a ser visto como um ponto-chave para os bons resultados dos alunos, o profissionalismo dos professores ganhou proeminência” havendo uma maior preocupação pelas dinâmicas que ocorrem em contexto de sala de aula. Dourado, Oliveira e Santos (2007) também destacam a formação, profissionalização e ação pedagógica do professor como sendo preponderantes no desempenho dos alunos. A forma de atuação dos docentes passa a ser considerado um fator diferenciador, no entanto, “a organização do trabalho escolar precisa estar de acordo com os objetivos educacionais que foram estabelecidos pela instituição escolar para melhor garantir a qualidade do processo de ensino-aprendizagem” (Pintoco, 2017, p.36). Ao mesmo tempo que a instituição procura melhorar, tem necessariamente de se autoavaliar, monitorando todo o seu trabalho, “as pontuações das provas dos alunos oferecem informações importantes, mas não podem fornecer um quadro completo de qualidade de ensino” (Schleicher, 2019, p.130). A qualidade de ensino poderá ser percebida de formas diferentes, dependendo da posição e lugar que cada elemento representa na organização

escolar, o facto de ser aluno, professor, funcionário, encarregado de educação, diretor escolar ou qualquer outro elemento, poderá levar a interpretações muito distintas. “Os resultados de aprendizagem dos alunos são um dos indicadores mais correntemente utilizados para aferir da qualidade de uma instituição escolar” (Silva, 2008, p. 107). As mudanças que se pretende que ocorram ao nível organizacional devem permitir aos AE “uma gestão estratégica, tática e operacional rigorosa e flexível das atividades administrativas, uma sólida ligação da escola ao seu ecossistema e um apoio de primeira qualidade às atividades pedagógicas.” (Estado da Educação 2020, p.254)

1.4.1 - AÇÃO DIRETIVA NA QUALIDADE DO ENSINO

A atuação no interior da organização é determinante para que os problemas sejam solucionados e ultrapassados. De igual modo é crucial pensar de modo estratégico que tipo de medidas poderão ser implementadas no sentido que o diretor escolar pretende seguir. “A análise da escola como organização formal desvela uma morfologia organizacional com órgãos, estruturas e serviços, em que se destaca a ação do diretor, mas também de gestores intermédios cuja ação influencia a eficácia da escola” (Cabral et al., 2020, p. 33). A forma como a mensagem é passada será determinante na consecução dos objetivos pré-determinados para o AE. “O Diretor em ação há de resultar de políticas e de normativos que o definem e constroem, mas, também dos contextos organizacionais concretos, da ação social e dos significados que os atores escolares e outros lhe atribuem.” (Lima, Sá, Torres, 2020, p.16).

Apesar das várias limitações que decorrem no exercício do cargo, o gestor pode dentro das suas capacidades atentar uma melhoria da sua organização. Delgado, Carvalho, Romão e Martins (2021) identificam cinco fatores de sucesso na gestão de um AE/ENA, a formação especializada, a assessoria de qualidade, a relação com a comunidade, o trabalho de equipa e a cultura organizacional do AE. A ação na qualidade do ensino requer que o diretor aja de um modo mais preponderante sobre a área pedagógica, no entanto, é sabido “o facto de a tutela os sobrecarregar demasiado com responsabilidades administrativas, nomeadamente através do preenchimento de múltiplas plataformas e pela contínua prestação de contas, deixando pouco tempo para questões de índole pedagógica” (Delgado, Carvalho, Romão & Martins, 2021, p.88). Falar da ação diretiva sobre a qualidade de ensino é procurar em certo modo a eficácia na consecução das ações tomadas. Esta preocupação pela eficácia tem já sido

debatida. Silva (2008) referencia diversos autores (Edmonds, Purkey e Smith) em cujos estudos há uma preocupação por identificar aspectos das chamadas escolas de sucesso ou escolas eficazes, destacando-se a gestão centrada na qualidade de ensino, a importância dada às aprendizagens, a necessidade de um clima tranquilo e organizado, estabilidade do corpo docente, a articulação e organização do currículo de modo claro, o comportamento positivista do corpo docente, utilização dos resultados dos alunos como base na monitorização, envolvimento da comunidade escolar, reconhecimento académico, maximização do tempo de aprendizagem e apoio da tutela. Os “directores de escolas admitem que desenvolver processos de inovação e mudança numa perspectiva de construir novos caminhos para o sucesso escolar, motivando e mobilizando alunos, professores e comunidade é uma das mais difíceis tarefas a que têm de fazer face.” (Silva, 2008, p.102). A ação pedagógica será, sem dúvida, a tarefa mais relevante no interior de qualquer organização escolar e deverá ser nela que todos os gestores escolares deverão dedicar mais tempo. “Uma educação de qualidade requer planificação, consensualização e reconhecimento social e deve orientar-se por princípios conducentes à melhoria da qualidade de vida dos que a ela acedem.” (Silva, 2008, p.104). Esta qualidade deve-se refletir nas intenções expressas nos projetos institucionais e objetivos definidos. Fernández (2004) refere que a eficácia da ação diretiva está associada em certa medida à eficácia do AE orientado para o desempenho dos alunos, nesse sentido existem fatores de maior relevância como é o caso da liderança focada em objetivos claros e consensuais bem definidos, esses facilitam os fatores que ocorrem mais abaixo como são o caso das condições materiais das aulas, da relação entre professores e famílias e do próprio processo de ensino-aprendizagem. Parece claro que sem uma boa liderança não é fácil para o corpo docente atingir a qualidade e o desempenho escolar desejados. Creemers (citado em Fernández, 2004, p.92) explica através do seu modelo compreensivo a eficácia educativa. Apesar da aprendizagem ocorrer no interior da sala de aula existem outros aspetos que afetam de forma mais ou menos direta todo o trabalho que aí ocorre. Por essa razão os resultados escolares obtidos, estão invariavelmente relacionados com a combinação dos vários fatores de influência, entre eles destacam-se a ação da família, do contexto, da organização, das políticas do Estado e da liderança. Alguns dos fatores de influência que condicionam os resultados das instituições escolares podem ser os observados na tabela 1 segundo Creemers (citado em Fernández, 2004). A nossa intenção prende-se com o mapeamento de variáveis passíveis de interferir de um modo positivo no sentido da qualidade

de ensino pretendida tendo inevitavelmente uma forte componente associada aos resultados acadêmicos.

Tabela 1

Fatores que condicionam os resultados das instituições escolares

Elemento influenciador	Fatores de influência
Estudante	<ul style="list-style-type: none"> a) Motivação e envolvimento no processo de aprendizagem. b) O tempo dedicado ao trabalho e estudo na escola e em casa. c) A aquisição e domínio progressivo dos objetivos cognitivos básicos, especialmente na alfabetização abrangente e no cálculo.
Professor	<ul style="list-style-type: none"> a) Educação corretiva, controle da disciplina e interrupção em sala de aula. b) A gestão do tempo da unidade de aprendizagem na aula e a preparação e acompanhamento do trabalho pessoal do aluno realizado fora da sala de aula. c) A formação dos professores. d) A coordenação vertical dos processos-chave que definem os objetivos cognitivos de natureza instrumental, como leitura e escrita abrangentes e cálculo.
Escola	<ul style="list-style-type: none"> a) Distribuição do tempo de aprendizagem. b) Política de coordenação do trabalho dos alunos fora da escola. c) Liderança clara e exercício da autoridade institucional em relação aos alunos, professores e instituições envolvidas. d) A formação e atualização de pessoal através de itinerários de formação. e) Política de mediação de conflitos. Ambiente de trabalho, convivência e disciplina. f) A existência e exercício de funções de tutor destinadas a acompanhar a aprendizagem do aluno, a sua orientação profissional e a sua articulação com as famílias. g) Organização da “atenção à diversidade” no quadro do multiculturalismo e da educação compensatória. g) Preocupação com os resultados acadêmicos dos alunos e os resultados profissionais dos seus colaboradores.
Meio envolvente e contexto	<ul style="list-style-type: none"> a) Avaliação externa da prática docente e dos resultados. b) As relações da escola com a AEE e as instâncias externas de aconselhamento e formação. c) A política de relacionamento da escola com as famílias na educação e aprendizagem dos seus filhos. d) O conhecimento e a relação com o meio social e cultural dos alunos e famílias de forma a angariar todo o tipo de recursos para apoiar a escola e dar a conhecer o seu projeto educativo.

Nota. Adaptado de Fernández (2004)

1.4.2 - MEDIDAS DE PROMOÇÃO DO SUCESSO EDUCATIVO

Ao nível da tutela a preocupação pela qualidade no ensino tem incidido sobre vários pontos. No entanto a necessidade de medidas de promoção do sucesso educativo (MPSE) surge em resposta às constantes adversidades do ensino, este desafio é partilhado por todos os AE, no entanto, o caminho parece longo, apesar de tudo têm surgido resultados positivos. “Entre os anos letivos de 2014/15 e 2018/19 as taxas de retenção diminuíram em mais de 50% em todos os ciclos do ensino básico” (Verdasca et al.,2020, p.41). Para além disso “a análise de tendência e a projeção da evolução da taxa de retenção sugere que esta registará daqui a quatro/cinco anos letivos valores residuais na globalidade do ensino básico.” (Verdasca et al., 2020, p.3). Ao nível nacional podemos identificar algumas medidas que têm sido aplicadas em vários AE procurando dar resposta às necessidades dos seus alunos, tal como podemos verificar na tabela 2.

Tabela 2

Práticas utilizadas em AE

Designação	Descrição
Aquém e Além das Salas de Vidro	Atividade dirigida a crianças em idade pré-escolar e familiares, etnias minoritárias, contemplando atividades lúdico-pedagógicas em contexto de bairro, tendo como especial foco a promoção de competências comunicativas e linguísticas, bem como de relação interpessoal e social.
Programa Anclagem	Modalidade diversificada de organização do grupo-turma destinada a alunos do 1.º Ciclo com vista a superação de lacunas na área da leitura e da escrita.
Sala Farol	Metodologia Farol, aplicada no 1.º ciclo, nos tempos de Apoio ao Estudo, que, através da constituição de grupos de homogeneidade relativa, fomenta práticas de diferenciação pedagógica.
Projeto Fénix	Modalidade diversificada de organização do grupo-turma que consiste na criação de “Turmas Fénix” – ninhos nos quais são temporariamente integrados os alunos que necessitam de um maior apoio.
TurmaMais	Modalidade diversificada de organização do grupo-turma que consiste na criação de uma turma a mais, sem alunos fixos, que agrega temporariamente alunos provenientes de duas a três turmas do mesmo ano de escolaridade e com níveis de proficiência, características ou interesses que permitam criar ambientes excelentes de aprendizagem.
Turma de Acolhimento	Apoio dirigido aos alunos que têm Português como Língua Não Materna e que vão chegando ao longo do ano letivo para integrar as turmas regulares, com foco na aprendizagem acelerada dos fundamentos da língua portuguesa, através de atividades de imersão linguística desenvolvidas numa “turma de acolhimento”.
Semear a Ciência	É um projeto de articulação entre ciclos, dirigido a todos os alunos do Pré-escolar e do 1º CEB do Agrupamento. Os docentes afetos ao projeto dinamizam atividades experimentais nas escolas do Pré-escolar e do 1º CEB, contando com a colaboração dos educadores e docentes de todo o Agrupamento.
Projeto “Tablet em Sala de Aula”	Utilização de tablets como um recurso pedagógico e didático, motivador e potenciador do processo de ensino e de aprendizagem.

Projeto Mindup	O projeto é implementado em todas as turmas do 1º ciclo e visa dotar os professores e alunos de ensinamentos que promovam a autorregulação dos seus comportamentos. As crianças integradas neste programa realizam o exercício diário da “prática central” que consiste na atenção plena no som e na respiração, em três momentos ao longo do dia.
“Avaliar para Melhorar Aprendizagens e Resultados”	A presente medida aplica-se a todas as situações de ensino/aprendizagem e assenta no pressuposto que antes de avaliar para classificar é necessário avaliar para ensinar. A utilização do feedback, da autoavaliação e da avaliação entre pares no processo de avaliação das aprendizagens.
“Prevenir antes de Reagir”	Conjunto de ações, no âmbito da prevenção do abandono escolar e da indisciplina em sala de aula, dirigidas aos alunos.
Turma DestaK	A “Turma Destak” consiste num concurso que decorre durante o ano letivo, entre turmas do 2.º ciclo, do 3.º ciclo e secundário, para apurar a turma que se destaca em termos de comportamento, resultados escolares e participação em atividades Plano Anual de Atividades.
Tutorias	Esta ação visa a aplicação da medida Tutoria como estratégia de apoio e orientação pessoal e escolar, entre um tutor e um tutorando, com vista não só o acompanhamento escolar, mas também o desenvolvimento pessoal e a realização do potencial do tutorando.
GAME – Gerar Aprendizagem, Motivação e Empenho	O GAME é um processo de gamificação e mobilização de pares para o sucesso. Esta ação consiste numa competição interturmas que visa a melhoria da assiduidade, pontualidade, comportamento e cumprimento de tarefas, por parte dos alunos, dentro e fora da sala de aula.
“Intervisão – Amigos Críticos”	Iniciativa que visa o desenvolvimento profissional dos professores envolvendo-os em atividades de observação mútua de aulas e de reflexão sobre as suas práticas.
“Intervisão: COPA – Amigos Críticos”	“Supervisão”, trabalho de articulação e colaboração entre pares são os objetivos desta iniciativa que envolve a observação mútua de aulas entre docentes da mesma área curricular/ano/ciclo.
Monitorização e Avaliação – Observatório da Qualidade	Para estabelecer diagnósticos em tempo útil de qualidade, a Escola desenvolveu uma aplicação informática (Dat@Cris) para monitorizar e avaliar a consecução das metas do Projeto Educativo.

Nota. Retirado de <http://www.dge.mec.pt/portefolio-de-praticas>

No atual momento e decorrente do período pandémico está em marcha a implementação de um plano de recuperação das aprendizagens, o Plano 21|23 Escola+, com um conjunto de medidas ao nível da autonomia das escolas e que procuram a promoção do sucesso escolar e o combate às desigualdades pela adoção de estratégias educativas diversificadas. São considerados dentro dos vários domínios existentes três eixos distintos de atuação (“Ensinar e Aprender”, “Apoiar as Comunidades Educativas” e “Conhecer e Avaliar”), no entanto será mais relevante para nós o primeiro eixo, o qual aparenta promover um maior foco sobre as aprendizagens e o trabalho pedagógico propriamente dito (tabela 3).

Tabela 3*Medidas previstas para os AE no Plano 21/23*

Domínios do Eixo "Ensinar e Aprender"	Ações específicas	
Leitura e Escrita	Escola a ler Ler - conhecer, aprender e ensinar	Diário de escritas Ler com mais livros
Autonomia Curricular	Gestão do ciclo Começar um ciclo Turmas dinâmicas Constituição de equipas educativas	Avançar recuperando Aprender integrando Referenciais curriculares e para a avaliação Calendário escolar
Recursos Educativos	Promover o sucesso escolar - 1.º ciclo #estudoemcasa apoia Biblioteca digital de recursos educativos e formativos Recuperar com matemática Recuperar experimentando	Recuperar com arte e humanidades Recuperar incluindo Recuperar com o digital Criar valor com o profissional A voz dos alunos Ope - inclui
Família	Família mais perto	Voltar a estudar
Avaliação e Diagnóstico	Aferir, diagnosticar e intervir	Capacitar para avaliar
Inclusão e Bem- Estar	Apoio tutorial específico Programa para competências sociais e emocionais Planos de desenvolvimento pessoal, social e comunitário	Inclusão mais apoiada Português em imersão "o quarto período" Desporto escolar – comunidades Desporto escolar sobre rodas
Território	Teip - fase 4	E depois da escola?

Nota. Retirado de <https://escolamais.dge.mec.pt/dominios>

2 - CAPÍTULO II - ESTUDO EMPÍRICO

2.1 - PROBLEMA E OBJETIVOS

2.1.1 - PROBLEMA E SUA JUSTIFICAÇÃO

O modo como o ensino é ministrado nas nossas instituições tem sido alvo de interesse alargado na nossa sociedade, sabida é a importância que a educação representa nos alicerces do desenvolvimento de qualquer país e o papel que a escola assume. As conseqüentes mudanças organizacionais levam a novas dinâmicas que em todo o caso influenciam e determinam diferentes caminhos. A produção do Decreto-Lei n.º 75/2008 em particular e a legislação subsequente veio por termo à liderança colegial nas escolas e à forma como o poder é exercido nas mesmas. Assim, delega-se no diretor o poder de tomar autonomamente um vasto rol de decisões organizacionais, poder este que até aqui não possuía. Será, pois, pertinente entender se a sua atuação se consubstancia em mudanças organizacionais significativas e de que modo se refletem no sentido da qualidade do ensino pretendida para a sua organização. Tendo em conta o descrito no momento atual faz todo sentido procurar entender a problemática consubstanciada na seguinte questão de partida:

Que fatores no âmbito do exercício das funções diretivas influenciam a qualidade do ensino na escola?

2.1.2 - OBJETIVOS

Como **objetivo geral** prendemos analisar fatores que no âmbito do exercício das funções diretivas influenciam a qualidade do ensino na escola.

Como objetivos específicos, definimos os seguintes:

- 1- Identificar a visão da qualidade no ensino pretendida no agrupamento escolar em estudo;
- 2- Conhecer a percepção dos elementos da organização sobre a qualidade de ensino pretendida;
- 3- Identificar a influência das práticas letivas e avaliativas sobre a qualidade de ensino;
- 4- Identificar a influência de fatores do ambiente escolar que suportam as práticas letivas e avaliativas sobre a qualidade de ensino;
- 5- Conhecer que ações de liderança podem impactar positivamente a qualidade do ensino na escola;
- 6- Propor instrumentos/ferramentas que favoreçam a orientação da ação diretiva à elevação da qualidade do ensino na escola.

Este último objetivo é orientado para a intervenção, enquanto os restantes são objetivos de investigação. A construção de conhecimento sobre a realidade orientada por estes objetivos pretende servir como base para a compreensão das práticas organizacionais, particularmente na ação diretiva, que melhor influenciem a qualidade do ensino.

2.2 - METODOLOGIA

2.2.1 - PESQUISA QUALITATIVA/QUANTITATIVA

A investigação incidiu sobre questões diretamente ligadas à qualidade do ensino e à ação diretiva, procurando perceber e analisar os fatores que são passíveis de influenciar a qualidade do ensino na organização escolar com maior destaque para as ações diretivas, práticas letivas, práticas avaliativas e os fatores do ambiente escolar que as suportam, esta nossa preocupação obrigou-nos, a uma clara definição da metodologia a aplicar.

Neste estudo de caso, numa primeira instância foi elaborada uma recolha de dados através da análise documental (ver Apêndice II) dos documentos da instituição, categorizando e agrupando os vários elementos considerados relevantes para a temática e que serviram de suporte para a elaboração das restantes ferramentas de recolha de dados.

Nos trabalhos de investigação em educação, a interação entre o modelo teórico de referência e as estratégias metodológicas utilizadas assumem-se como relevantes (Aires, 2015). As escolhas tomadas na implementação deste trabalho revestem-se de uma grande importância, uma vez que nos permitiram adequar os instrumentos disponíveis ao problema que estudamos. Segundo Coutinho (2006, p.3) podemos considerar a existência de “três paradigmas da investigação educativa: o paradigma positivista/quantitativo, o interpretativo/qualitativo e o crítico/emancipatório”. No nosso caso em particular seguimos um paradigma interpretativo/qualitativo¹. A sua consecução obriga a um conhecimento assertivo da realidade a estudar, definição dos objetivos do estudo, com definição das questões concretas da pesquisa e as estratégias mais apropriadas para a sua recolha (Aires, 2015). No projeto de investigação é importante o investigador, criar linhas orientadoras permitindo-o situar-se, sustentando-se em documentos que enquadram o problema em análise. As estratégias utilizadas possibilitam uma passagem do campo teórico para o campo empírico, mais próximo da realidade em estudo. Optamos por um estudo de caso, uma vez que, no nosso entender, nos permite um conhecimento mais detalhado da realidade. O estudo de caso é um dos métodos mais comuns na investigação compreensiva, aquela que seguindo as premissas de Max Weber coloca a tónica na compreensão dos significados construídos pelos sujeitos sobre a sua realidade concreta. “Numa ótica que ilumina as relações e tensões entre atores e estruturas, nomeadamente, entre as condições materiais de existência dos indivíduos e as suas representações, práticas e trajetórias” Diogo (2018, p.170). Para Aires (2015) o estudo de caso consiste num exame aprofundado de uma situação, sujeito ou acontecimento Yin (2005) considera-o também como uma estratégia de investigação abrangente que pode incluir evidências quantitativas sem descurar, no entanto, a recolha qualitativa e cuja sua sistematização é de maior dificuldade face a outras abordagens.

¹ **Paradigma interpretativo/qualitativo** - “as preocupações do investigador se orientam para a busca de significados pessoais, para o estudo das interações entre as pessoas e contextos, assim como formas de pensar, atitudes e perceções dos participantes no processo de ensino e aprendizagem.” Coutinho (2006, p.5)

Procuramos levar a cabo uma abordagem mista desta temática, por considerarmos que é a metodologia que melhor responde aos objetivos da investigação. Foi examinado um largo espetro de documentos, contendo informações complexas e pormenorizadas e que permitiram um maior conhecimento da realidade (Projeto Educativo², Plano Anual de Atividades³, Plano de Inovação⁴ e Projeto de Intervenção em Avaliação Pedagógica⁵). A triangulação dos dados recolhidos por meio de diferentes instrumentos teve como propósito, assegurar uma maior credibilidade dos resultados do nosso estudo. O trabalho desenvolvido permitiu obter um número variado de dados ao nível quantitativo e qualitativo, abarcando com diferentes perspetivas do problema em estudo e simultaneamente identificando possíveis soluções, no sentido de compreender numa primeira instância quais os conceitos existentes ao nível da qualidade do ensino, e posteriormente possibilitar a correlação do trabalho de sustentação teórico com o trabalho de campo. A pesquisa quantitativa pela possibilidade em permitir uma recolha elevada de informação foi utilizada no inquérito por questionário (IQ) procurando um conhecimento mais generalizado do contexto em estudo. Esta técnica de recolha de dados caracteriza-se por ser estruturada de modo uniforme, composta por questões fechadas, logo de rápida aplicação e quantificação das respostas (Borg & Gall, 2003) por outro lado, pode ser mais pobre na qualidade da informação recolhida por nem sempre permitir um conhecimento mais aprofundado da realidade em causa em parte por inviabilizar o esclarecimento de dúvidas que surgem aquando do preenchimento, ou pela limitação do número e tipo de respostas a dar pelos inquiridos. Nesse sentido, para além desta ferramenta foi ainda realizado um inquérito por entrevista (IE) semi-estruturada (ver Apêndices IV, V) procurando uma recolha mais aprofundada por parte de elementos-chave do AE (Diretor/a do AE e a Adjunta da Direção/Coordenadora da Equipa de Autoavaliação) no nosso estudo, permitindo uma dimensão mais qualitativa. A entrevista é uma conversa intencional entre duas ou mais pessoas com o objetivo de recolher informações, sobre

² **Projeto Educativo** - permite a orientação educativa no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias do AE.

³ **Plano Anual de Atividades** - define, em função do projeto educativo, os objetivos, as formas de organização e de programação das atividades e que procedem à identificação dos recursos necessários à sua execução.

⁴ **Plano de Inovação** - consolida e reforça as várias medidas implícitas no projeto educativo e que norteiam os objetivos estratégicos da organização.

⁵ **Projeto de Intervenção em Avaliação Pedagógica** - o AE está numa fase de implementação do Projeto MAIA procurando responder à prioridade da política educativa centrada nas pessoas, apostando numa escola inclusiva onde todos e cada um dos alunos adquira(e)m um nível de educação e formação facilitadora da sua plena inclusão social.

determinado assunto. Há várias maneiras de elaborar entrevistas e na verdade, nunca se está somente a ouvir porque, nessa interação está, também, o gesto o olhar, ou seja, um momento de observação participante. Para que a entrevista cumpra o objetivo que o investigador/a pretende, tem de ser muito bem preparada. Preparar bem significa: estudar o assunto, construir um guião que garanta o alcance dos objetivos, explorando os conteúdos em foco, e ainda conhecer o contexto / pessoa que se vai entrevistar de forma a possibilitar uma relação investigador e sujeito que, passam a conhecer-se. As entrevistas variam no grau de estruturação que depende do guião que foi preparado com antecedência. O guião deve ser aberto, dando possibilidade ao/à entrevistador/a de ampliar o tema que pretende, pois pode ajustar as questões em função das respostas obtidas. Neste caso, “o entrevistador encoraja o sujeito a falar sobre uma área de interesse, em seguida, explora-a mais aprofundadamente, retomando os tópicos e os temas que o respondente iniciou.” (Bogdan & Bliklen, 1994, p.135).

As entrevistas estruturadas definem-se pela interação entre entrevistador e entrevistado com base num conjunto de perguntas pré-definidas e limitado de categorias de resposta; as mesmas são registadas pelo entrevistador de acordo com o sistema de codificação previamente estabelecido (Fontana & Frey, 1994 citado por Aires, 2011). Segundo Aires (2011), a entrevista implica sempre um processo de comunicação em que ambos (entrevistador e entrevistado) podem influenciar-se mutuamente, seja consciente ou inconscientemente. Por isso, longe de constituir um intercâmbio social espontâneo, compreende um processo um tanto artificial e artificioso, através do qual o investigador cria uma situação concreta (a entrevista). A entrevista potência, assim, o desenvolvimento de uma interação criadora e captadora de significados em que as características pessoais do entrevistador e do entrevistado influem decisivamente sobre o curso da mesma. A entrevista aberta, não-diretiva é centrada no entrevistado e desenvolvida para obter informações baseadas no discurso livre do entrevistado. Este tipo de entrevista baseia-se numa conceção construtivista do comportamento humano: o ser humano enquanto pessoa que constrói sentidos e significados a partir dos quais entende, interpreta e maneja a realidade. A entrevista nasce da necessidade que o investigador tem de conhecer o sentido que os sujeitos dão aos seus atos e o acesso a esse conhecimento profundo e complexo é proporcionado pelos discursos enunciados pelos sujeitos ao longo da mesma, como por exemplo, deixar o

entrevistado falar acerca das suas posições pessoais, culturais e profissionais, podendo navegar por factos históricos e/ou técnicos. A estrutura metodológica teve por base a análise documental dos documentos da organização, levando-nos a definir como técnicas de recolha de dados, o IQ (ver Apêndices VI, VII, VIII, IX, X, XI, XII) por nos permitir obter informações de um conjunto representativo do público alvo através de questões fechadas, mas ao mesmo tempo diversificadas e o IE semi-estruturada, por se revelar mais ajustado a investigações de cariz qualitativo e nos dotar de informações e elementos de reflexão mais aprofundados da realidade em estudo (Quivy & Campenhoudt, 1998). O estudo empírico sustentou-se num trabalho prévio e permitiu a posterior análise e discussão dos resultados. Na tabela 4, identificam-se as diferentes etapas da investigação e a calendarização inicialmente definida para as mesmas.

Tabela 4

Cronograma

Ano	Mês	Etapas/tarefas
2021	julho	Criação de projeto/escolha do tema Escolha de pontos da revisão/estrutura Leitura Pesquisa bibliográfica/escolha de autores de referência
	setembro	Reformulação de projeto
	outubro	Definição de pontos da revisão/estrutura Leitura Análise documental Pesquisa bibliográfica
	novembro	Identificação do problema Pesquisa bibliográfica
	dezembro	Quadro teórico Preparação de inquéritos
2022	janeiro	Recolha de dados Construção do IQ
	fevereiro	Aprofundamento do quadro teórico
	março	Validação do questionário Aprofundamento do quadro teórico
	abril	Aplicação do IQ e IE Análise e interpretação /Tratamento de dados
	maio	Tratamento dos dados Discussão
	junho	Redação do projeto Revisão
	julho	Defesa Pública

2.3- LOCAL DE ESTUDO E PARTICIPANTES

2.3.1 - LOCAL DE ESTUDO

No que concerne ao AE em estudo o mesmo constituiu-se em novembro de 1997 como Agrupamento horizontal e institucionalizou-se como Agrupamento vertical no ano letivo 2003/2004. Esta instituição situa-se na zona norte do país usufruindo de um Contrato de Autonomia, o que pressupõe à partida, uma maior disponibilidade de recursos humanos e financeiros, permitindo a aplicação de mecanismos com vista à melhoria da qualidade do sucesso e das aprendizagens. Constata-se que a população de onde os alunos são, é de um modo geral carenciada, subsistindo debilidades ao nível económico, tendo em conta o número de alunos que beneficiam da Ação Social Escolar (ASE). Verifica-se uma predominância de Encarregados de Educação com funções ao nível dos setores secundário e terciário, apesar de neste momento se começar a notar uma maior variabilidade no que respeita às atividades económicas. O AE é constituído por cinco escolas básicas (1.º Ciclo com Jardim de Infância) e uma escola básica e secundária.

2.3.2 - PARTICIPANTES, CONFIABILIDADE E VALIDADE

No nosso estudo de caso, a população-alvo, abarca diversos elementos da organização, incluindo-se os Professores, Educadores, Alunos, Pais/Encarregados de Educação, Técnicos Especializados, Assistentes Operacionais, Pessoal Administrativo, além de elementos com funções diretivas (Diretor/a do AE e a Adjunta da Direção/Coordenadora da Equipa de Autoavaliação) passando pelos vários níveis de ensino, desde o pré-escolar ao Secundário. No presente momento (ano letivo 2021/2022), o AE tem matriculados um total de 1413 crianças e alunos, assim distribuídos: Educação Pré-escolar – 248 crianças; 1.º Ciclo – 351 alunos; 2.º Ciclo – 226 alunos; 3.º Ciclo – 398 alunos; Secundário – 190 alunos. Encontram-se em funções

no AE cerca de 143 professores/educadores (82 em Quadro de Agrupamento, 26 em Quadro de Zona Pedagógica e 35 Contratados), 9 técnicos especializados, 24 assistentes operacionais e 8 assistentes administrativos.

A amostra em estudo é bastante representativa do universo distribuindo-se do seguinte modo (Tabela 5):

Tabela 5

Correlação entre o universo e a amostra em estudo

	Questionário							Entrevista	
	Docentes	Educadores	Alunos	Pais/EE	Técnicos Especializados	Assistente Operacional	Pessoal Administrativo	Diretor/a	Coord. E. Auto.
Universo	130	13	902	902	9	24	8	1	1
Amostra	103	11	609	414	9	23	8	1	1
Grau de confiança	95%	95%	95%	95%	100%	95%	100%	100%	100%
Margem de erro	4%	12%	2%	4%	0%	4%	0%	0%	0%

Nota. Retirado de: <https://pt.surveymonkey.com/mp/margin-of-error-calculator/>

O IQ será distribuído a todos os elementos da organização, pela Equipa de Autoavaliação (EA). Esta ação possibilita a recolha de dados para o nosso estudo com questões elaboradas especificamente para dar resposta ao nosso problema recolhendo ainda, outras variáveis da instituição com relação indireta sobre a nossa investigação. No que respeita aos alunos do 1º, 2º e 3º ciclo o preenchimento do IQ terá a supervisão de um diretor/a de turma ou professor/a titular. O professor/a coloca um Link no *Google Classroom* da turma e após uma breve explicação dos objetivos do estudo os alunos iniciam o seu preenchimento. Durante este processo o professor/a orientará e esclarecerá possíveis dúvidas de preenchimento sem que de alguma forma induza as respostas e comprometa a veracidade dos dados. De forma a reforçar a fiabilidade e a validade da informação, colocaram-se, itens

que permitissem triangular os indicadores, aquando da construção do IQ e IE. Foram criados indicadores com base nos objetivos definidos, para o nosso estudo no sentido de aumentar a fiabilidade e confiabilidade dos dados recolhidos.

2.4 - TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

Os dados recolhidos devem permitir uma identificação próxima da realidade, consubstanciada numa análise cuidada. Para dar resposta ao nosso problema tiramos partido de várias técnicas, desde a análise documental, ao IQ e IE semi-estruturada. A análise documental permitiu um maior conhecimento da realidade pré-existente desde as suas dinâmicas aos documentos estruturantes que norteiam o seu funcionamento e esteve assente numa categorização “de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação” (Bardin, 2004, p.117). O IQ revelou-se um instrumento de recolha de dados útil, na medida em possibilitou um grande alcance, tendo sido elaborado com o apoio da EA após uma ponderação cuidada e utilizando o Formulário da *Google*, facilitando a recolha das respostas para posteriormente serem trabalhadas no software *Excel da Microsoft* e com a vantagem de poder ser preenchido online. Este instrumento de recolha de dados serviu esta investigação e a da EA, sendo composto por uma introdução, contextualizando o estudo de investigação e as suas finalidades. O IQ foi enviado a sete grupos distintos:

1. Docentes;
2. Educadores;
3. Alunos;
4. Pais/EE;
5. Técnicos Especializados;
6. Assistentes Operacionais;
7. Pessoal Administrativo.

Os guiões dos IQ destinados a cada grupo estão subdivididos por várias secções, tendo os distintos grupos de inquiridos respondido a diferentes secções (tabela 6) que se encontram descritas abaixo:

1. Caracterização dos Inquiridos;
2. Documentos orientadores do Agrupamento;
3. Medidas de promoção do Sucesso Educativo;
4. Práticas Educativas;
5. Práticas Avaliativas;
6. Clima/Ambiente Escolar e Bem-estar;
7. Estruturas de Orientação e Supervisão Pedagógica;
8. Liderança;
9. Informação, Comunicação;
10. Atitudes (Educadoras, Professores, Funcionários e Alunos);
11. Aprendizagem contínua / Desenvolvimento de Competências;
12. Opinião;
13. Sugestões.

Tabela 6

Distribuição das secções pelos inquiridos

Inquérito por Questionário							
Inquiridos	Docentes	Educadores	Alunos	Pais/EE	Técnicos Especializados	Assistente Operacional	Pessoal Administrativo
Secções	2,3,4,5,6,7 ,8,9,12,13	2,3,4,5,6,7 ,8,9,12,13	1,2,3,4,5,6 ,8,9,10,12, 13	1,2,3,4,5,6 ,8,9,10,12, 13	2,4,6,8,9,1 2,13	2,4,6,8,9,1 1,12,13	2,4,6,8,9,1 1,12,13

Na secção 1, pretendemos conhecer o perfil dos inquiridos, Alunos, (ano de escolaridade) e Pais/EE, (ano de escolaridade do seu educando), esta secção não foi aplicada aos restantes inquiridos procurando garantir um maior grau de confidencialidade e fiabilidade dos dados. Atender a esta preocupação da EA, levou-nos a prescindir de dados de caracterização sociodemográfica dos inquiridos por questionário, opção que considerámos razoável e não perturbadora da prossecução dos objetivos do estudo.

Nas secções 2,3,4,5,6,7,8,9 e 10 foi utilizada uma escala Likert com cinco níveis de concordância: Concordo totalmente, Concordo, Discordo, Discordo totalmente, Não sei/Não respondo. Nas secções 11 e 12 foram colocadas duas questões abertas cujo tratamento será exclusivo da EA. A utilização da escala de Likert possibilita maior clareza e celeridade no tratamento da informação recolhida ao mesmo tempo que nos permite entender os diferentes níveis de concordância ou importância em relação a uma afirmação. Esta escala criada por Likert, em 1932, caracteriza-se por permitir uma resposta psicométrica, muito usual em questionários.

A construção dos itens que compõe o IQ teve por base algumas informações pré-existentes da EA, a análise documental e a conceção do quadro teórico procurando uma orientação clara no sentido de dar resposta ao problema identificado. Na tabela 7, explicitamos como se correlacionam os itens do guião do IQ, bem como os tópicos dos guiões das entrevistas com os objetivos específicos do nosso estudo.

Tabela 7

Correlação entre questões recolhidas e os objetivos do estudo

Objetivos específicos						
1- Identificar a visão da qualidade no ensino pretendida no agrupamento escolar em estudo						
2- Conhecer a perceção dos elementos da organização sobre a qualidade de ensino pretendida						
3- Identificar a influência das práticas letivas e avaliativas sobre a qualidade de ensino						
4- Identificar a influência de fatores do ambiente escolar que suportam as práticas letivas e avaliativas sobre a qualidade de ensino						
5- Conhecer que ações de liderança poderão impactar positivamente a qualidade do ensino na escola						
Objetivos		1	2	3	4	5
Inquiridos						
I Q	Docentes		2.2, 2.5, 2.7, 2.8, 2.10	4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8, 4.9, 4.10, 4.11, 4.12, 4.13, 4.17, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9, 5.10, 5.11, 5.13	6.11, 6.12, 6.13, 6.14, 6.15, 6.16	2.4, 2.6.1, Secção 3, 7.1, 7.4, 7.6, 8.1, 8.2, 8.3, 9.1, 9.2, 9.3, 9.4, 9.5
	Educadores		2.2, 2.5, 2.7, 2.8	4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8, 4.9, 4.10, 4.11, 4.12, 4.13, 4.17, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9, 5.10, 5.11	6.11, 6.12, 6.13, 6.14, 6.15, 6.16	2.4, 2.6.1, 3.5, 3.9, 7.1, 7.4, 7.6, 8.1, 8.2, 8.3, 9.1, 9.2, 9.3, 9.4, 9.5
	Alunos		2.2, 2.7	4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8, 4.9, 4.10, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 5.7, 5.8, 5.10, 5.11	6.11, 6.12, 6.14, 6.15, 6.16	Secção 3, 8.3, 9.1
	Pais/EE		2.2, 2.5, 2.7, 2.10	4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8, 4.9, 4.11, 4.13, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 5.8, 5.10	6.12, 6.16	2.4, 2.6.1, Secção 3, 8.3, 9.1
	Técnicos Especializados		2.2, 2.5, 2.7, 2.8	4.1, 4.7, 4.13	6.11, 6.12, 6.13, 6.15, 6.16	2.4, 8.1, 9.1, 9.2, 9.3, 9.4, 9.5
	Assistente Operacional		2.2, 2.5, 2.7, 2.8		6.11, 6.12, 6.13, 6.15, 6.16	2.4, 9.1, 9.2, 9.3, 9.4, 9.5
	Pessoal Administrativo		2.2, 2.5, 2.7, 2.8		6.11, 6.12, 6.13, 6.15, 6.16	9.1, 9.2, 9.3, 9.4, 9.5
I E	Entrevistado n.º 1	1.1,				
	Entrevistado n.º 2	1.2	1.3	2.1, 3.3	1.6.1, 2.2	3.1, 3.1.1, 3.2, 3.4

Como se pode ver, vários itens do questionário aos diversos atores contribuíram para analisar informação relevante para levar a cabo os objetivos 2 a 5, enquanto os tópicos

incluídos nas entrevistas favoreceram a análise dos aspetos da realidade focados em todos os objetivos.

2.5 - TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE DADOS

O tratamento estatístico dos dados recolhidos pelo IQ foi feito com a utilização do programa informático *Excel da Microsoft* em conjugação com os Formulários da *Google*, no que respeita à entrevista foi elaborada a transcrição e categorização da mesma, tendo em conta que a "análise de conteúdo não se deve limitar apenas ao tratamento quantitativo do material analisado, sendo essencial um regresso à natureza das características do material classificado em cada uma das categorias" (Bardin, 2004, p.115).

3 - CAPÍTULO III – ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 - INTRODUÇÃO

Neste capítulo realizaremos a apresentação e discussão dos resultados, estruturada em subcapítulos (3.2.1, 3.2.2., 3.2.3, 3.2.4, 3.2.5) de análise dos distintos conteúdos que respondem aos objetivos específicos propostos para a nossa investigação. Dada a variabilidade dos instrumentos de recolha optamos por uma abordagem qualitativa no subcapítulo 3.2.1, e mista nos restantes. Na análise do questionário, uma vez que os dados foram recolhidos com base na escala de Likert, atribuímos uma percentagem a cada opção de resposta, como mostra a Tabela 8. Esta operação permitiu ter uma noção mais clara e concisa do grau de concordância existente entre os diferentes grupos de inquiridos, expresso pela percentagem resultante da frequência da opção de resposta selecionada para cada questão (Q.). Com base nesta operação, apresentamos também a média aritmética ponderada e o desvio padrão entre os graus de concordância dos vários grupos, em cada questão, que nos dará a medida da dispersão das respostas face à média das mesmas.

Tabela 8

Conversão dos dados recolhidos

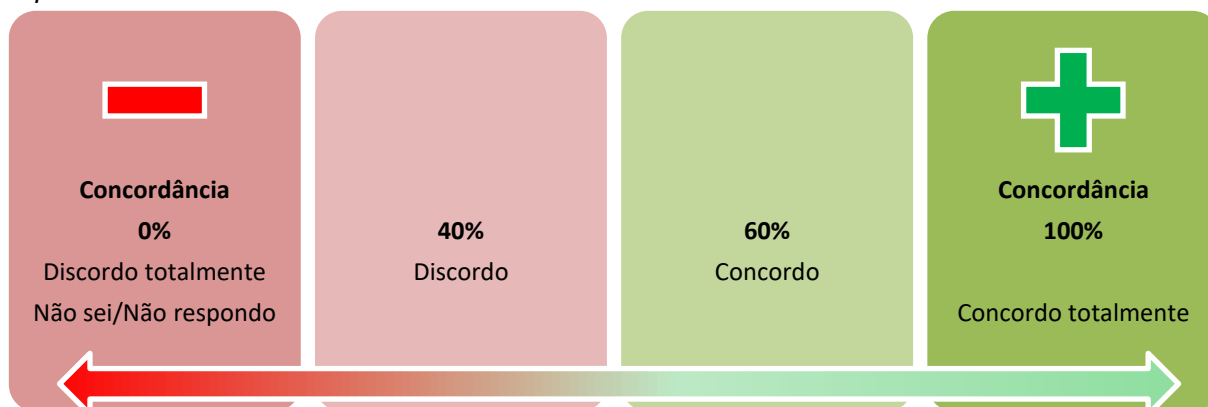
Tipo de Resposta	Percentagem atribuída	Fórmula (Média Ponderada)
Concordo totalmente	100,0	$= (\text{N}^\circ \text{ de Concordo totalmente} * 100) / \text{total de respostas}$
Concordo	60,0	$= (\text{N}^\circ \text{ de Concordo} * 100) / \text{total de respostas}$
Discordo	40,0	$= (\text{N}^\circ \text{ de Discordo} * 100) / \text{total de respostas}$
Discordo totalmente	0,0	$= (\text{N}^\circ \text{ de Discordo totalmente} * 100) / \text{total de respostas}$
Não sei/Não respondo	0,0	$= (\text{N}^\circ \text{ de Não sei/Não respondo} * 100) / \text{total de respostas}$

A nossa análise seguirá uma abordagem comparativa das respostas dos inquiridos, em cada temática em discussão serão apenas considerados os grupos de inquiridos que possuem uma influência mais direta sobre a mesma. Pretendemos desta forma confrontar respostas procurando identificar anuências ou dispersões nas questões colocadas identificando a maior

ou menor concordância entre os vários grupos de inquiridos seguindo a lógica implícita na figura 4.

Figura 4

Expressão da concordância



Em cada subcapítulo, incluiremos ainda dados decorrentes do IE e categorizados através de uma análise documental previamente elaborada (Apêndice III), procurando correlações entre os discursos dos dois Entrevistados, as percepções e posições manifestas pelos respondentes dos IQ, a análise dos documentos estruturantes do AE e a literatura considerada pertinente para a nossa investigação. A tabela 9 expõe caracterização dos nossos entrevistados.

Tabela 9

Caracterização dos entrevistados

Entrevistados	Entrevistado N.º1	Entrevistado N.º2
Idade	57	62
Sexo	Feminino	Feminino
Função	Diretor/a	Adjunto/a da Direção e Coordenadora/o da Equipa de Autoavaliação
Habilitações literárias/Currículo	Formação de Base em Educação de Infância Mestrado em Ciências da Educação “Possibilidades e/ou impossibilidades da Autonomia Curricular Local”	Formação de Base no 1º ciclo Mestrado em Ciências da Educação “Um caminho para a mudança e a inovação”

3.2 - ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO

3.2.1 - IDENTIFICAR A VISÃO DA QUALIDADE NO ENSINO PRETENDIDA NO AGRUPAMENTO ESCOLAR EM ESTUDO

A visão da escola está normalmente implícita nas várias ações tomadas dentro da organização, no AE em causa centremo-nos no rumo escolhido. Podemos através do PE identificar como primeiro objetivo, o de propiciar aos alunos a aprendizagem de conhecimentos sólidos e robustos assente num compromisso ou “missão” de construir o sucesso com todos e para todos suportando-se em objetivos estratégicos com o propósito de “Potenciar o desenvolvimento global dos alunos e o seu desempenho académico, com base na melhoria da qualidade das aprendizagens, num contexto de rigor e exigência” (Projeto Educativo. p.31)

Existe uma manifesta preocupação por parte do AE e da Direção no aumento dos recursos humanos e materiais de modo a permitir uma melhoria da qualidade do ensino prestada aos alunos. “A qualidade de ensino no sentido preventivo e a nossa aposta, começou aí!! Entretanto, através de um Programa de Promoção do Sucesso Educativo, nós aplicamos um plano estratégico que surgiu a nível nacional e para nós foi determinante porque aí nós definimos um conjunto de medidas muito centrados na melhoria da qualidade.” (Entrevistado N.º1, p.2). As funções de gestão destacam-se aqui pela preocupação evidenciada no planeamento mais concretamente ao nível estratégico e na visão para a organização. Chiavenato (2004) reforça a importância de planear e definir objetivos tendo sempre consciência de qual o caminho necessário a seguir para os atingir. O planeamento assume-se como uma parte integrante do ciclo administrativo de qualquer organização e deve espelhar as aspirações organizacionais com uma visão de longo prazo que não descure as restantes escalas temporais, o Entrevistado N.º1 (p.4) partilha dessa opinião “Isto não se chega lá de um dia para o outro!! Portanto, nós identificamos e nós temos de saber traçar objetivos a médio e a longo prazo”.

A preocupação pela aquisição das competências essenciais dos alunos é transversal aos elementos da Direção. “A qualidade de ensino para mim é quando o aluno aprende com sucesso, não é!? Faz um percurso de aprendizagem com sucesso e quando revela dificuldades, o professor ou educador saibam responder às suas necessidades, às suas dificuldades de forma adequada para que ele consiga ter o sucesso pleno.” (Entrevistado N.º2, p.1). O entrevistado manifesta a importância do trabalho do professor na melhoria da qualidade do ensino e a importância que este elemento representa no ensino. Verificamos ainda no discurso do Entrevistado N.º1 uma busca pela mudança, ou melhoria das práticas existentes, “enquanto não mudarmos as práticas da avaliação não podemos continuar a apostar na qualidade de ensino” (Entrevistado N.º1, p.13). A mudança pode ser benéfica leva “cada um a pensar a escola e os processos de ensino e de aprendizagem de forma contextualizada, criativa, competente e colaborativa” (Palmeirão & Alves, 2021, p.5). Esta preocupação também é debatida por Morgan (2006, p.98) “Neste mundo onde a mudança e a transformação rápidas estão tornando-se a norma, as organizações enfrentam novos desafios. Além de planejarem e executarem tarefas de maneira eficiente e racional, elas enfrentam o desafio de aprender constantemente”. Uma alteração e inovação educativa decorrerá irremediavelmente de uma compreensão dos elementos do processo educativo a quem é pedida, também, uma alteração do papel, do lugar de onde se encontram e como veem e são vistos no quotidiano escolar. (Cabral & Alves 2018, p.204).

O ensino deve permitir que o aluno se autodesenvolva e o professor deve ter um papel secundário suportando as suas aprendizagens, dotando-o da autonomia necessária para percorrer todo o processo (Freire, 1997). Existe no nosso entender uma preocupação por ir de encontro ao disposto na política educativa atual com o Decreto-Lei n.º 55/2018 e o Decreto-Lei n.º 54/2008 procurando a adequação dos processos de ensino aos alunos e em melhorar os seus resultados académicos. “O sucesso dos alunos era muito baixo, principalmente ao nível do segundo terceiro ciclo...e, portanto, o objetivo era melhorar o sucesso das diversas disciplinas do agrupamento e conseguimos porque recordo-me de haver, em termos de disciplina, sucessos de 50% dos nossos alunos” (Entrevistado N.º2, p.1). No mesmo sentido, Saraiva et al. (2006) destacam o facto de a qualidade de ensino se manifestar de diversas formas seja pela quantificação de recursos do ensino, pela forma como o programa está estruturado, é abordado, ou até pelos resultados académicos atingidos. No

entanto, existe também a necessidade de um clima de escola agradável e que proporcione uma cultura de altas expectativas, com um ensino centrado no aluno com a aplicação de ferramentas de diagnóstico e de monitorização do seu desempenho (Comissão Europeia/EACEA/Eurydice, 2020).

3.2.2 - CONHECER A PERCEÇÃO DOS ELEMENTOS DA ORGANIZAÇÃO SOBRE A QUALIDADE DE ENSINO PRETENDIDA

No que concerne à perceção dos inquiridos relativamente à qualidade do ensino pretendida podemos constatar nos dados recolhidos na tabela 10 que, no que respeita ao conhecimento do PE do AE (Q.2.2) existe alguma dispersão nas respostas obtidas (7,9) tendo em conta que os Docentes (DO) e os Educadores (ED) manifestam uma maior concordância com 81,9% e 85,5% respetivamente face ao grupo dos Alunos (AL) com 62,5%. A forma como as prioridades definidas anualmente no AE são compreendidas por todos é também uma variável relevante permitindo perceber se todos inquiridos entendem os objetivos estratégicos da organização (Q.2.5), a concordância global dos inquiridos manifesta-se através de uma média de 62,3% com um desvio de 6,4 a menor compreensão das prioridades definidas pelo AE parte do grupo dos Técnicos Especializados (TE) com 51,1% de concordância. Por outro lado, na Q.2.7 existe uma elevada concordância entre os vários grupos de inquiridos no sentido de o sucesso educativo ser a principal preocupação de todos no AE, tal é expresso por uma média de 79,5% e um desvio de 5,2. No que respeita à forma como a atividade diária é encarada por todos os inquiridos, usando como referência os princípios, os valores, a visão e missão do AE (Q.2.8) verificamos uma elevada concordância (88,1%) e com um desvio de 5,6.

Tabela 10*Percepção dos inquiridos sobre a qualidade do ensino pretendida*

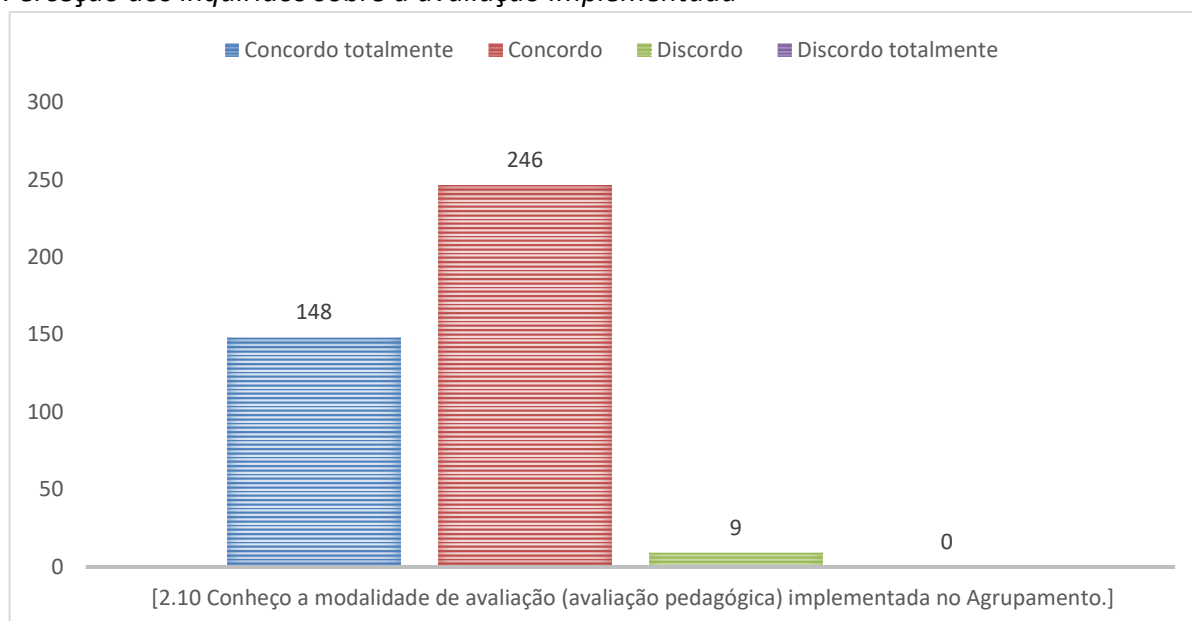
Questão	DO	ED	AL	EE	TE	AO	PA	Média	Desvio
2.2 Conheço bem o Projeto Educativo (PE) do Agrupamento	81,9	85,5	62,5	67,4	71,1	80,9	70	74,2	7,9
2.5 As prioridades definidas anualmente no Agrupamento são compreendidas por todos	70,1	61,8	-	66,3	51,1	67	57,5	62,3	6,4
2.7 O sucesso educativo é a principal preocupação de todos, no Agrupamento	87,8	83,6	76,1	76,8	75,6	84,3	72,5	79,5	5,2
2.8 Na minha atividade diária trabalho tendo como referência os princípios, os valores, a visão, a missão do Agrupamento e o respetivo Plano de Ação	91,5	92,7	-	-	91,1	87,8	77,5	88,1	5,6
2.10 Conheço a modalidade de avaliação (avaliação pedagógica) implementada no Agrupamento.	-	-	-	72,3	-	-	-	72,3	-

Nota. Foi usada uma abreviatura para identificação de cada inquirido, **DO**-Docentes, **ED**-Educadores, **AL**-Alunos, **EE**-Pais/EE, **TE**-Técnicos Especializados, **AO**-Assistente Operacional, **PA**-Pessoal Administrativo.

Em relação ao conhecimento dos Pais/EE (EE) sobre a modalidade de avaliação pedagógica implementada no AE podemos constatar uma concordância de 72,3%, tal é evidenciado na distribuição das respostas constantes na Figura 5, sendo o número de inquiridos que responde, concordo totalmente (148) menor do que os que respondem concordo (246).

Figura 5

Perceção dos inquiridos sobre a avaliação implementada



Os dados recolhidos neste subcapítulo aparentam indicar que no que respeita à percepção dos elementos da organização sobre a qualidade de ensino pretendida: o grupo dos AL tem um menor conhecimento do PE do AE; De igual modo destaca-se a percepção dos TE face à compreensão das prioridades definidas pelo AE que revela uma concordância menor em relação aos restantes grupos. Por outro lado, a preocupação pelo sucesso educativo é transversal a todos os inquiridos evidenciando uma menor dispersão entre todos os inquiridos. A Q.2.10 permite-nos perceber que o conhecimento sobre a modalidade de avaliação implementada no AE não é muito profundo, em conformidade com esta constatação, o discurso da direção permite perceber que subsistem ainda matérias a clarificar nomeadamente no que respeita ao Projeto de Avaliação de Pedagógica “....a neste projeto de Avaliação de Pedagógica e que é um desafio para todos nós, porque temos vindo a trabalhar enquanto organização.”(Entrevistado N.º1, p.7) “este projeto de intervenção pedagógica surgiu da necessidade, precisamente dos professores quererem avaliar mais e melhor para que os seus alunos possam também aprender mais e melhor...” (Entrevistado N.º2, p.6).

Se por um lado a direção encontra uma visão clara do que pretende, o conhecimento sobre as intenções e objetivos do AE na generalidade dos inquiridos manifesta algumas discrepâncias entre si, o que nos leva a crer que ainda existe algum trabalho de comunicação

a desenvolver por parte da Direção Escolar quanto à qualidade de ensino pretendida junto dos restantes elementos da comunidade escolar. Estas discrepâncias também se explicarão por um menor conhecimento dos documentos estruturantes do AE por parte dos inquiridos ou um desajustamento dos mesmos em relação aquela que é a realidade da própria organização. Denotamos ainda, no que respeita ao conhecimento da modalidade de avaliação implementada no AE uma concordância moderada o que poderá indiciar desconhecimento, pouca informação e/ou falta de transparência na transmissão de informação por parte do AE, por outro lado pode igualmente existir um desinteresse ou alheamento da realidade escolar por parte dos EE.

3.2.3 - IDENTIFICAR A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS LETIVAS E AVALIATIVAS SOBRE A QUALIDADE DE ENSINO

No que concerne às práticas letivas e avaliativas, pretendemos entender de que modo os vários inquiridos atuam na organização no sentido da qualidade de ensino pretendida (tabela 11 e 12). Os DO e ED são questionados em relação às suas ações, sendo colocada a mesma questão aos restantes inquiridos, procurando entender a sua perceção relativamente às práticas letivas e avaliativas de DO e ED.

Na Q.4.1. sobre a forma como as atividades são desenvolvidas tendo em conta as necessidades e interesses dos alunos verifica-se um desvio de 12,9, os inquiridos ED e TE revelam ambos 100% de concordância contrastando com os 71,8% dos AL.

Tabela 11*Práticas Educativas*

Questão	DO	ED	AL	EE	TE	AO	PA	Média	Desvio
4.1 Desenvolvo atividades de acordo com as necessidades e interesses dos alunos	95	100	71,8	72,6	100	-	-	87,9	12,9
4.2 Preocupo-me com as atitudes e comportamentos em contexto de sala	98,4	100	80,6	77,6	-	-	-	89,2	10,1
4.3 Envolve os alunos no seu processo de aprendizagem	95,3	96,4	74	75,7	-	-	-	85,4	10,5
4.4 Diversifico as estratégias utilizadas nas aulas/atividades	93,4	96,4	73	70,9	-	-	-	83,4	11,5
4.5 Diversifico os materiais didáticos e pedagógicos que utilizo	92,2	96,4	73,9	69,4	-	-	-	83,0	11,5
4.6 Desenvolvo projetos interdisciplinares/DACs	77,7	96,4	65,7	68,8	-	-	-	77,2	12,0
4.7 Revelo preocupação com os resultados académicos dos alunos	96,9	96,4	76,7	76,4	91,1	-	-	87,5	9,2
4.8 Disponibilizo a informação necessária, para os alunos conseguirem bons resultados escolares	96,5	96,4	77,4	73,9	-	-	-	86,1	10,5
4.9 Esclareço as dúvidas colocadas pelos alunos	98,4	96,4	79,7	71,4	-	-	-	86,5	11,3
4.10 Tenho uma relação pedagógica empática com os alunos	97,3	100	71,3	-	-	-	-	89,5	12,9
4.11 Revelo preocupação com a formação global dos alunos	97,7	96,4	-	75,3	-	-	-	89,8	10,3
4.12 Os projetos implementados (Ler escrever a valer, Parque das serras do Porto...) permitem uma melhoria da qualidade das aprendizagens	81,7	96,4	-	-	-	-	-	89,1	7,4
4.13 Adequo o ensino à formação cultural, científica e humana dos alunos	91,1	96,4	-	74,3	100	-	-	87,3	9,4
4.17 Realizo formação no sentido de melhorar as minhas práticas pedagógicas	90,3	100	-	-	-	-	-	95,2	4,9

Nota. Foi usada uma abreviatura para identificação de cada inquirido, **DO**-Docentes, **ED**-Educadores, **AL**-Alunos, **EE**-Pais/EE, **TE**-Técnicos Especializados, **AO**-Assistente Operacional, **PA**-Pessoal Administrativo.

Em relação às atitudes e comportamentos em contexto de sala, podemos anuir que (4.2) o grupo dos EE revela um nível de concordância de 77,6% contrastando com os 100% e 98,4% dos ED e dos DO, respetivamente. Por outro lado, quando questionados se existe um

envolvimento dos alunos por parte do professor no seu processo de aprendizagem (Q.4.3), verificamos que no grupo dos DO e dos ED a concordância manifesta-se nos 95,3% e 96,4%, respetivamente, em oposição aos AL (74%) e aos EE (75,7%). Estes dados evidenciam perceções distintas da forma como o processo de aprendizagem ocorre no agrupamento, o que se poderá explicar pela proximidade e maior identificação dos primeiros (DO e ED) com as práticas letivas e avaliativas, face ao maior distanciamento e menor informação sobre as mesmas dos restantes inquiridos (AL e EE). Entre estes 2 grupos o nível de concordância manifestado pelos AL e os EE é menor do que dos outros 2 grupos de inquiridos, evidenciando diferenças de perceção em relação ao trabalho desenvolvido. Este fosso manifesta-se de igual modo na Q.4.4, Q.4.5, Q.4.6 quando se questiona se existe uma diversificação de estratégias utilizadas nas aulas/atividades, materiais didáticos e pedagógicos e o desenvolvimento de projetos interdisciplinares/DACs, o grupo de inquiridos dos AL e dos EE apresentam sempre valores de concordância menores, comparativamente aos inquiridos do grupo dos DO e dos ED. Na Q.4.7 podemos igualmente verificar uma variação entre a concordância expressa pelos EE (76,7%) e AL (76,4%), e os DO (96,9%), ED (96,4%) e TE (91,1%), no que respeita à preocupação com os resultados académicos dos alunos. Quanto à disponibilização da informação necessária, para os alunos conseguirem bons resultados escolares (Q.4.8) manifesta-se a tendência de um grau de concordância menor por parte do grupo de EE (73,9%), assim como no esclarecimento de dúvidas colocadas pelos alunos (Q. 4.9) com 71,4% (EE). A relação empática com os alunos (Q4.10) é também um dado considerado, e que segue a mesma tendência das questões anteriores com um desvio mais marcado entre os inquiridos questionados (12,9). No que respeita à Q4.11 sobre a preocupação com a formação global dos alunos, existe uma maior concordância por parte dos DO (97,7%) e ED (96,4%) do que dos EE (75,3%). Por outro lado, na Q.4.12 o grau de concordância entre o grupo de inquiridos é maior manifestando-se num desvio de 7,4. Quanto à forma como é adequado o ensino à formação cultural, científica e humana dos alunos (Q4.13) continua-se a manifestar uma menor concordância para os EE (74,3%) face aos restantes inquiridos, no entanto, na Q4.17 o desvio existente é significativamente menor com níveis percentuais de concordância mais elevados para os DO (90,3%) e ED (100%). Verificamos uma tendência na maioria das respostas sobre as práticas educativas do AE. Existe um grau de concordância mais baixo para 2 grupos distintos de inquiridos os AL e os EE, sendo que, o grupo dos EE é o que apresenta valores de concordância mais baixos para cada questão de todos respondentes, logo seguido pelo grupo

dos AL, esses valores contrastam com os recolhidos pelos restantes inquiridos que se manifestam através de níveis de concordância por norma mais elevados. Ora, esta diferença pode evidenciar um desfasamento no trabalho que está a ser desenvolvido e é percecionado pelos profissionais no AE, contrastando com uma ausência ou alheamento por parte dos AL e EE, certo, que as realidades percecionadas manifestam diferenças de uma forma constante em relação a várias questões colocadas de índole pedagógica. Numa situação ótima poderíamos pretender um desvio padrão menor para a maioria das questões colocadas facto que não sucede.

Tabela 12*Práticas Avaliativas*

Questão	DO	ED	AL	EE	TE	AO	PA	Média	Desvio
5.1 Diversifico as modalidades de avaliação realizada: formativa e	93,8	89,1	77,3	72,3	-	-	-	83,1	8,7
5.2 Clarifico os objetivos de aprendizagem	94,2	96,4	75,3	72	-	-	-	84,5	10,9
5.3 Clarifico os critérios de avaliação a aplicar	93	-	74,7	72,9	-	-	-	80,2	9,1
5.4 Aplico rubricas de avaliação	85,4	96,4	77,2	71,1	-	-	-	82,5	9,5
5.5 Aplico diferentes instrumentos de recolha de informação	90,7	92,7	73,7	70,7	-	-	-	82,0	9,8
5.6 Dou feedback sobre os desempenhos dos alunos centrado na tarefa	94,6	96,4	76,4	73,4	-	-	-	85,2	10,4
5.7 Permito aos alunos perceberem onde erraram e porque erraram	96,5	92,7	76,7	-	-	-	-	88,6	8,6
5.8 Promovo o trabalho colaborativo (a pares e/ou em grupo)	89,1	96,4	73,5	72,9	-	-	-	83,0	10,1
5.9 Corrijo sempre as atividades/tarefas desenvolvidas	93,8	92,7	75,5	-	-	-	-	87,3	8,4
5.10 Promovo a participação dos alunos em todo o processo de avaliação	91,1	96,4	74,4	71,2	-	-	-	83,3	10,7
5.11 Promovo autoavaliação e heteroavaliação com regularidade	85,4	92,7	68,7	-	-	-	-	82,3	10,0
5.13 Considero que o projeto de Intervenção em Avaliação Pedagógica ("MAIA") é promotor da qualidade de ensino	58,4	-	-	-	-	-	-	58,4	-

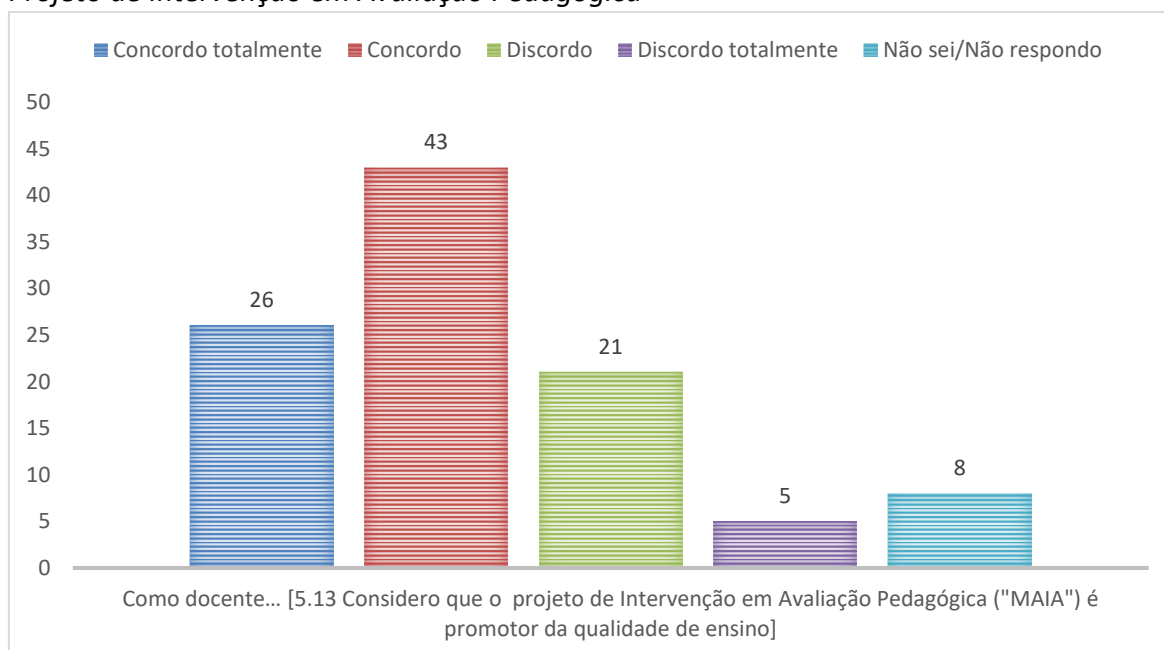
Nota. Foi usada uma abreviatura para identificação de cada inquirido, **DO**-Docentes, **ED**-Educadores, **AL**-Alunos, **EE**-Pais/EE, **TE**-Técnicos Especializados, **AO**-Assistente Operacional, **PA**-Pessoal Administrativo.

No que respeita às práticas avaliativas (tabela 12) será importante perceber se existe uma concordância na perceção dos inquiridos em relação às diferentes ações que são

tomadas. Constata-se que na Q.5.1 a diversificação das modalidades de avaliação é elevada segundo os DO (93,8%) e os ED (89,1%) em oposição aos AL (77,3%) e EE (72,3%) evidenciando-se, no entanto, um desvio de 8,7. Quando questionados sobre se os docentes clarificam os objetivos de aprendizagem (Q.5.2) os DO (94,2%) manifestaram uma elevada concordância em oposição aos EE (72%) que expressaram uma menor anuência. A clarificação dos critérios de avaliação a aplicar foi outro dos aspetos focados (Q.5.3), verificando-se um distanciamento na concordância dos DO (93%) para os EE (72,9%). A aplicação das rúbricas foi outro dos itens questionado (Q.5.4) e que aproxima o nível de concordância nos inquiridos, com um desvio de 9,5 no entanto com uma média percentual também mais baixa (82,5%), o que aparenta revelar um nível similar de concordância entre os inquiridos, no entanto, menos superlativo. Na Q.5.5 é questionada a aplicação de diferentes instrumentos de recolha de informação, mantendo-se uma discrepância entre os DO (90,7%) e EE (70,7%). Esta tendência mantêm-se na Q.5.6 no que respeita ao feedback sobre os desempenhos dos alunos. Por outro lado, ao questionarmos se é permitido aos alunos perceberem onde erraram e porque erraram (Q.5.7) os DO e os EE manifestam uma elevada concordância com 96,5% e 92,7%, respetivamente, contrastando com os 76,7% dos AL. Em relação ao trabalho colaborativo (Q.5.8) mantêm-se a uma maior concordância entre os inquiridos DO (89,1%) e ED (96,4%), relativamente aos inquiridos AL (73,5%) e EE (72,9%). No que respeita à Q.5.9, os DO (93,9%) alegam que corrigem sempre as atividades/tarefas desenvolvidas, facto face ao qual o nível de concordância dos AL é menor (75,5%). Neste item identifica-se, porém, um desvio padrão menor (8,4). No que respeita à participação dos alunos no processo de avaliação e a forma como são chamados a participar (Q.5.10) é visível uma maior preocupação pela participação por parte dos ED (96,4%), quando confrontados sobre a essa ação tanto AL (74,4%) como EE (71,2%) manifestam uma concordância menor. Na Q.5.11, a promoção da autoavaliação e heteroavaliação de um modo regular é evidenciada com menor expressividade pelos DO (85,4%) em relação aos ED (92,7%), já a perceção dos AL (68,7%) aponta para valores menos positivos. Tendo em conta a relevância do Projeto de Intervenção em Avaliação Pedagógica para o AE, após questionarmos os DO sobre o contributo do mesmo para a qualidade de ensino (Q.5.13) podemos verificar um grau de concordância pouco vincada (58,4%), tal como se pode constatar na figura 6, onde é visível uma grande distribuição de opiniões com a maioria dos inquiridos a responder concordo (43) contrastando com os que respondem concordo totalmente (26), discordo (21) e discordo totalmente (8).

Figura 6

Projeto de Intervenção em Avaliação Pedagógica



À semelhança do exposto na tabela 11 quanto às práticas educativas, encontra-se na tabela 12 uma diferença constante para a generalidade das questões colocadas sobre as práticas avaliativas do AE, denotamos um grau de concordância mais baixo da parte dos AL e EE em comparação com os DO e ED. O grupo dos EE é aquele que apresenta valores de concordância mais baixos, logo seguido pelo grupo dos AL. Esta análise aponta mais uma vez percepções diversas do trabalho que está a ser desenvolvido pelos profissionais no AE. Esta disparidade poderá ocorrer por diversas razões, sejam elas o desinteresse, desinformação, alheamento ou outras razões desconhecidas por parte dos AL e EE, face às práticas avaliativas. Por outro lado, o grupo dos DO e ED poderá manifestar níveis de concordância mais elevados por subentenderem que as suas práticas são as mais adequadas e que o seu trabalho vai de encontro aos objetivos dos alunos, esta diferença de percepções evidencia algum trabalho a desenvolver procurando um aproximar das percepções de todos os inquiridos. A direção reforça a ideia do papel do professor e a sua importância na construção do saber “...mas um dos objetivos do professor é fazer aprender, usando as estratégias que forem necessárias para responder a cada uma das necessidades do aluno. Os alunos são todos diferentes, mas a escola tem que responder a cada um dos alunos.” (Entrevistado N.º1, p.5). A importância de existir uma coerência e visão comum das práticas pedagógicas e organizacionais é também destacada, “Portanto, aqui o objetivo é que todos estejam a remar para o mesmo lado e ia

irmos todos na mesma direção.” (Entrevistado N.º2, p.4). Saraiva et al. (2006) destaca a importância de que a qualidade depende grandemente dos diversos intervenientes, «clientes» externos e internos do processo. Assim, somos levados a sugerir que para garantir a qualidade neste agrupamento seria benéfica uma partilha mais aprofundada de informação, de experiências e de perceções entre os diversos atores.

Neste subcapítulo podemos verificar que existe, na generalidade uma dispersão sobre a forma como a influência das práticas letivas e avaliativas dentro da organização é percebida, existindo diferentes níveis de concordância quanto às afirmações sobre o modo como o trabalho que é desenvolvido. Para os DO, ED e TE, a qualidade e o alcance deste trabalho é maior do que o nível interpretado pelos AL e EE. Podemos ainda identificar-se várias ambiguidades no que respeita ao Projeto de Intervenção em Avaliação Pedagógica, sendo este um Projeto que deveria potenciar a qualidade do ensino, o mesmo não parece reunir consenso uma vez que, o grau de concordância é moderado e alguns respondentes afirmam discordar totalmente (8) ou discordam (5), tal facto poderá estar relacionado no nosso entender com a dificuldade de aplicação, compreensão ou ser considerado desajustado para os alunos.

3.2.4 - IDENTIFICAR A INFLUÊNCIA DE FATORES DO AMBIENTE ESCOLAR QUE SUPORTAM AS PRÁTICAS LETIVAS E AVALIATIVAS SOBRE A QUALIDADE DE ENSINO

Neste subcapítulo, procuramos analisar a organização de uma forma mais global abrangendo com um maior número de inquiridos, procurando perceber as dinâmicas ao nível do clima, ambiente escolar e bem-estar (tabela 13). Quando questionados se, se sentem valorizados na escola (Q.6.11), a média dos inquiridos expressa 69,9% o que corresponde uma concordância moderada, nesta questão destaca-se, no entanto, uma discordância de 47,5% no grupo do PA com um desvio padrão entre inquiridos assinalável (11,3).

Tabela 13*Clima/Ambiente Escolar e Bem-estar*

Questão	DO	ED	AL	EE	TE	AO	PA	Média	Desvio
6.11 Sinto-me valorizado/a na escola	74,4	87,3	69	-	66,7	67,8	47,5	68,8	11,8
6.12 O ambiente/clima de trabalho é bom	82,5	92,7	71,2	74,7	82,2	78,3	67,5	78,4	7,7
6.13 Gosto de trabalhar neste Agrupamento	88,9	92,7	-	-	86,7	84,3	65	83,5	9,7
6.14 Os recursos materiais para utilização na sala de aula são adequados (internet, materiais didáticos,...)	69,3	65,5	66,9	-	-	-	-	67,2	1,6
6.15 Estou envolvido/a e interessado/a nas minhas atividades diárias	93	92,7	73,7		91,1	91,3	80	87,0	7,4
6.16 Recomendo a frequência desta Escola a outros (novos) alunos	88,9	96,4	74,8	82,3	95,6	91,3	85	87,8	7,1

Nota. Foi usada uma abreviatura para identificação de cada inquirido, **DO**-Docentes, **ED**-Educadores, **AL**-Alunos, **EE**-Pais/EE, **TE**-Técnicos Especializados, **AO**-Assistente Operacional, **PA**-Pessoal Administrativo.

No que respeita à Q.6.12 os inquiridos com maior concordância são os ED (92,7%) em oposição aos PA (67,5%), situando-se o desvio em 7,7. Quando questionados se gostam de trabalhar neste AE (Q.6.13), a média da concordância situou-se em 83,5%, sendo o grupo dos PA o que revela uma menor concordância (65%). Em relação à Q.6.14, o alinhamento é elevado com um desvio de 1,6 ao mesmo tempo que se manifesta um nível de concordância leve (67,2%). Os inquiridos manifestam forte envolvimento nas atividades diárias (Q.6.15) (87%), de igual modo, é recomendada, na generalidade, a frequência deste AE a outros alunos (Q.6.16), o que é expresso numa média de 87,8%.

No que respeita ao Clima/Ambiente Escolar e Bem-estar do AE a maioria dos elementos aparenta sentir pouca valorização, apesar de gostar de trabalhar no AE e do clima de trabalho recomendado o AE a outros alunos. Os recursos materiais na sala de aula nem sempre serão os mais adequados, sendo os PA o grupo que evidencia um menor

reconhecimento dentro da organização. A importância de uma organização em que os seus colaboradores sentem valorização leva a um maior envolvimento e permite um melhor desempenho.

Apesar de o trabalho desenvolvido por alguns elementos não estar diretamente ligado à componente pedagógica “é importante reconhecer que os fatores internos e externos exercem influência na aprendizagem dos alunos” (Pintoco, 2017, p.34). Este facto parece também ser reconhecido pela direção nas seguintes palavras:

“É claro que sim, quando nós verificamos que às vezes não estamos a responder ao porque alguns alunos, porque são alunos diferentes, porque há algum obstáculo que tu não consegues perceber. Claro que o facto de ter outros a recursos, como psicólogos, como terapeutas da fala, como Mediadores socioeducativos. Portanto, ter aqui uma equipa multidisciplinar que ajude... O objetivo é ajudar este aluno a ultrapassar as suas dificuldades dentro das suas limitações e procurar sempre um maior sucesso para este aluno. Claro que às vezes o professor sozinho não é capaz, não é!!” (Entrevistado N.º2, p.3);

“Assim como temos também os técnicos, que também fazem parte das equipas educativas e que depois ao terem a perceção de quais são as turmas que precisam de outro tipo de trabalho.... Quais são os alunos que precisam de outro tipo de trabalho, seja a nível de serviço de Psicologia, seja, a nível de mediação de conflitos, seja a nível de trabalhar outras situações.” (Entrevistado N.º1, p.8).

3.2.5 - AÇÕES DE LIDERANÇA QUE PODERÃO IMPACTAR POSITIVAMENTE A QUALIDADE DO ENSINO NA ESCOLA

Neste subcapítulo, analisámos a ação diretiva e as diversas dinâmicas implícitas à mesma, como são, o impacto de algumas medidas existentes, nomeadamente as MPSE (tabela 14), a atuação das Estruturas de Orientação e Supervisão Pedagógica (tabela 15), a forma como a Liderança (tabela 16) se manifesta e o modo como ocorre a Informação e Comunicação

(tabela 17) dentro da organização. O foco deste grupo de itens questionados foi conhecer as ações que se manifestam de um modo positivo para as intenções da organização.

Tabela 14

Medidas de promoção do Sucesso Educativo

Questão	DO	ED	AL	EE	TE	AO	PA	Média	Desvio
2.4 O Plano de Ação do PE tem contribuído para resolver os problemas identificados	72,2	78,2	-	63,7	51,1	73	-	67,6	9,5
2.6.1 As estratégias de ação/ Medidas de Promoção do Sucesso Educativo (MPSE) contribuem para o atingir dos objetivos estratégicos	77,9	69,1	-	64,7	-	-	-	70,6	5,5
3.1 À Roda do Saber (1º ciclo)	46,1	-	56,1	56,6	-	-	-	52,9	4,8
3.2 Desdobramento das disciplinas	74	-	70,6	67,9				70,8	2,5
3.3 Semestralidade das disciplinas	64,1	-	66,8	66,2	-	-	-	65,7	1,2
3.4 Domínios de Autonomia Curricular (DACs)	62,5	-	63,1	63,3	-	-	-	63,0	0,3
3.5 Oficinas do Saber (Apoios Educativos)	79,4	70,9	71,3	68,9	-	-	-	72,6	4,0
3.6 Apoio Tutorial Específico (ATE)	68,5	-	63,2	65	-	-	-	65,6	2,2
3.7 Espaço Turma	67,4	-	75,4	70,4	-	-	-	71,1	3,3
3.8 Complemento à Educação Artística (CEA)	57,1	-	64,5	65,4	-	-	-	62,3	3,7
3.9 Medidas de Suporte à Aprendizagem e à Inclusão e Estratégias de Diferenciação Pedagógica definidas nas Equipas Educativas e nos Grupos de Ano	82,9	72,7	71,2	68,4	-	-	-	73,8	5,5

Nota. Foi usada uma abreviatura para identificação de cada inquirido, **DO**-Docentes, **ED**-Educadores, **AL**-Alunos, **EE**-Pais/EE, **TE**-Técnicos Especializados, **AO**-Assistente Operacional, **PA**-Pessoal Administrativo.

Quando questionados se o plano de ação do PE tem contribuído para resolver os problemas identificados (Q.2.4), a média dos inquiridos revelou uma concordância moderada denotando-se um valor maior de discordância nos TE (51,1%). No item relativo ao cumprimento de objetivos estratégicos (Q.2.6.1) pelas MPSE verificamos uma concordância

moderada, ainda que mais proeminente entre os DO (77,9%). No que respeita às várias medidas inscritas na tabela 14, da Q.3.1 à Q.3.9, devemos ter em consideração o facto de os DO lecionarem diferentes níveis de ensino e contactarem de forma diferente com cada uma delas. No entanto verificamos, uma concordância geral moderada em todas as questões, através da média expressa, o desvio padrão é de um modo geral reduzido. Em relação à Q.3.1 “À Roda do Saber” verifica-se no grupo dos DO uma maior discordância (46,1%), tal facto poderá estar relacionado por esta medida ser aplicada maioritariamente no 1º ciclo e ser menos conhecida pela generalidade dos DO, AL e EE, levando a que parte dos inquiridos responda, Não sei/Não respondo. A Q.3.4 relativa às DAC é eventualmente uma das medidas que apesar de ter um nível de concordância moderado (63%) manifesta maior conformidade entre as percepções dos vários grupos (0,3). Podemos ainda verificar a importância dada na generalidade dos inquiridos às medidas de Suporte à Aprendizagem e à Inclusão e Estratégias de Diferenciação Pedagógica (Q.3.9), com média 73,8%, destacando-se os DO (82,9%) com um nível de concordância maior em relação aos EE (68,8%). É de sublinhar a menor dispersão das respostas na generalidade das questões, o que indica uma aceitação nas opções escolhidas para o AE.

Tabela 15*Estruturas de Orientação e Supervisão Pedagógica*

Questão	DO	ED	AL	EE	TE	AO	PA	Média	Desvio
7.1 Os Departamentos curriculares / Grupos de ano/Equipas educativas constituem-se como uma mais-valia na melhoria da qualidade educativa pretendida	80,6	85,5	-	-	-	-	-	83,1	2,5
7.4 O funcionamento dos Departamentos/Grupos de ano/Equipas educativas está bem articulado	75,3	78,2	-	-	-	-	-	76,8	1,5
7.6 O trabalho colaborativo tem contribuído para a melhoria do processo de ensino/aprendizagem	79,6	89,1	-	-	-	-	-	84,4	4,8

Nota. Foi usada uma abreviatura para identificação de cada inquirido, **DO**-Docentes, **ED**-Educadores, **AL**-Alunos, **EE**-Pais/EE, **TE**-Técnicos Especializados, **AO**-Assistente Operacional, **PA**-Pessoal Administrativo.

A tabela 15 apresenta o nível de concordância dos inquiridos sobre os departamentos curriculares / grupos de ano/equipas educativas e se os mesmos, os entendem como uma mais-valia na melhoria da qualidade educativa pretendida (Q.7.1), face a esta questão verificamos uma elevada concordância no geral (83,1%) e baixa dispersão de respostas (2,5). O funcionamento das estruturas intermédias manifesta uma concordância média de 76,8% na Q.7.4., sendo o trabalho colaborativo (Q.7.6) aquele que apresenta o maior grau de concordância (84,4%). Estes dados levam-nos a crer que o trabalho realizado por todas equipas é considerado como extremamente relevante e advém em parte, da partilha e do trabalho colaborativo (Q.7.6), eventualmente carecendo de uma melhor articulação (Q.7.4). Os elementos da direção mencionam a importância desses mesmos aspetos, na forma como gerem a organização.

“Estas lideranças intermédias primeiro têm que sentir que a direção está sempre do lado deles, certo!!” (Entrevistado n.º1, p.12), esta importância é também corroborada por Cabral et al. (2020, p. 33) “A análise da escola como organização formal desvela uma morfologia organizacional com órgãos, estruturas e serviços, em que se destaca a ação do diretor, mas também de gestores intermédios cuja ação influencia a eficácia da escola”.

O papel do Diretor dentro da organização é preponderante pela forma como pode mobilizar os seus elementos a atingir os objetivos definidos, no entanto necessita ter junto de si aqueles que com ele podem influenciar os restantes e proporcionar situações que potenciem o envolvimento dos seus profissionais essa preocupação parece estar subentendida pelos entrevistados.

“Tenho já equipas educativas desde 2019, porque com o plano de inovação eu alterei toda a estrutura... não foi fácil implementar...”(Entrevistado n.º1, p.13). “Estas reuniões com os responsáveis das estruturas intermédias, o envolvê-los nas dinâmicas e torná-los corresponsáveis com a direção no sentido de procurarmos o melhor caminho, não é!!” (Entrevistado n.º2, p.4). Verifica-se uma ação proativa por parte da direção na criação das equipas educativas e que se reflete nos dados recolhidos nos IQ podendo ter favorecido o próprio trabalho colaborativo, por outro lado a articulação existente deve ser melhorada procurando tirar maior proveito do trabalho produzido.

Tabela 16*Liderança*

Questão	DO	ED	AL	EE	TE	AO	PA	Média	Desvio
8.1 A Direção mobiliza os educadores/professores/técnicos em torno de uma visão (para onde queremos ir) comum/partilhada expressa no PE	86,6	85,5	-	-	86,7	-	-	86,3	0,5
8.2 É frequente a Direção analisar/refletir as dinâmicas a implementar com as estruturas de orientação e supervisão pedagógica (Departamento/Grupo ano/Equipa educativa)	79,4	78,2	-	-	-	-	-	78,8	0,6
8.3 É frequente a Direção partilhar/comunicar o que se pretende fazer, como e porquê a todos os docentes	82,3	85,5	79,8	80	-	-	-	81,9	2,3

Nota. Foi usada uma abreviatura para identificação de cada inquirido, **DO**-Docentes, **ED**-Educadores, **AL**-Alunos, **EE**-Pais/EE, **TE**-Técnicos Especializados, **AO**-Assistente Operacional, **PA**-Pessoal Administrativo.

No que respeita à forma como a liderança ocorre na organização podemos constatar na tabela 16 que, segundo os inquiridos, parece existir uma mobilização no sentido dos objetivos pretendidos (Q.8.1), a média expressa revela que a maioria dos inquiridos concorda totalmente (86,3%). Podemos igualmente verificar congruência nas respostas dadas pelos diferentes inquiridos tendo em conta os valores do desvio padrão obtidos nas várias questões. Esta legitimação da ação diretiva por parte dos seus subordinados é reveladora de processos de liderança baseados na confiança e logo, efetivos, produzindo efeitos positivos na cultura organizacional. Nesta interpretação ecoam as palavras de Chiavenato (2004, p.123) “o líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas.”, esta ideia também é também partilhada por um elemento da direção, “um diretor com características de líder, influencia sem dúvida, um

trabalho no agrupamento. Claro que, primeiro tem de ser uma equipa coesa e todos a trabalharem no mesmo sentido para respondermos aos objetivos do projeto educativo não é!!” (Entrevistado n.º2, p.3)

Estes dados levam-nos a crer que a liderança aparenta estar consolidada e consegue mobilizar os elementos da sua organização, necessitando, no entanto, de melhorar a forma como o trabalho decorre entre as várias estruturas intermédias e com os restantes elementos da comunidade escolar. A Q.7.4 (tabela15) e Q.8.2 (tabela16) expõem níveis de concordância moderados na articulação e implementação por parte da direção o que nos leva a pensar na existência de limitações ou debilidades que dificultam um trabalho profícuo.

Tabela 17

Informação e Comunicação

Questão	DO	ED	AL	EE	TE	AO	PA	Média	Desvio
9.1 No Agrupamento, a divulgação interna da informação funciona bem	80	89,1	69	68,4	91,1	75,7	50	74,8	13,0
9.2 No Agrupamento, a comunicação sobre as tomadas de decisão, organização e dinâmicas a implementar é rápida	82,3	92,7	-	-	82,2	72,2	42,5	74,4	17,2
9.3 Geralmente, tenho acesso à informação e organização necessárias para a realização do meu trabalho	84,1	96,4	-	-	86,7	74,8	50	78,4	15,8
9.4 A comunicação entre Departamentos/Grupos de ano/Equipas educativas é adequada	81,6	81,8	-	-	95,6	76,5	47,5	76,6	15,9
9.5 A coordenação clarifica as decisões e fornece-me informação adicional quando lhe é solicitado	85,4	89,1	-	-	75,6	73,9	45	73,8	15,5

Nota. Foi usada uma abreviatura para identificação de cada inquirido, **DO**-Docentes, **ED**-Educadores, **AL**-Alunos, **EE**-Pais/EE, **TE**-Técnicos Especializados, **AO**-Assistente Operacional, **PA**-Pessoal Administrativo.

A forma como a informação e comunicação ocorre internamente revela-se cada vez mais determinante, na tabela 17 podemos verificar que para a maioria dos inquiridos na Q.9.1 existe uma média de concordância de 74,8%, os AL (69%) e EE (68,4%) são os que revelam menor concordância. No que diz respeito às tomadas de decisão, organização e dinâmicas a implementar (Q.9.2) verificamos uma média global de 74,4% e um maior nível de discordância do PA (42,5%) e dispersão de respostas (17,2). De entre as várias questões da tabela 17, sobressai uma discordância generalizada do PA o que aumenta o grau de dispersão dos dados obtidos em todas as questões. Os dados na tabela 17 levam-nos a acreditar que a informação, a tomada de decisões e a clarificação das mesmas é mais partilhada com os Professores e Educadores, o que é compreensível, dada a centralidade dos seus papéis na dimensão pedagógica que é a mais determinante nas escolas. A perceção globalmente positiva e a importância dada à circulação da informação e comunicação entre todos é sentida no discurso da direção...“Aqui trabalha-se em função de objetivos comuns e os professores, podendo concordar mais ou menos, têm de assumir esta cultura!!! E têm de cumprir o projeto educativo, tem que seguir, o projeto educativo.”(Entrevistado n.º1, p.5) “A direção reúne semanalmente com todos os Coordenadores de Departamento, a direção reúne mensalmente com os coordenadores de estabelecimento para perceber as dinâmicas, avaliar, monitorizar e dar novas orientações.”(Entrevistado n.º2, p.4)

No entanto, a dispersão acentuada nos grupos dos AO e do PA que revelam níveis de concordância mais reduzidos e sugere-nos a necessidade de uma melhor informação e comunicação junto destes elementos da organização, procurando melhorar as várias dinâmicas implícitas e conseqüentemente a qualidade dos serviços educativos. A necessidade de ter um conhecimento mais preciso, facilitando a atuação da direção parece vital, como expressam estes testemunhos: “Ter uma equipa de autoavaliação forte que mais uma vez as limitações que tive estiveram na mudança de professores.” (Entrevistado n.º1, p.14). A ausência dos docentes e a forma como a sua colocação se concretiza é também um aspeto que interfere com o tipo de ações diretivas a tomar. “Enquanto fatores internos, o que neste momento nos traz comorbidade, na verdade é alguma instabilidade do corpo docente” (Entrevistado n.º1, p.10) “porque os concursos não são ágeis!! Não são ágeis!! (Entrevistado n.º1, p.5). A substituição dos professores causa diversos constrangimentos no normal

funcionamento das escolas sendo, esta preocupação também evidenciada no estudo de F. Diogo et al. (2020).

Perante estas declarações constata-se que existe uma dificuldade em ter um corpo docente estável, o que leva a que exista uma “quebra” na cultura/rotina da escola. As ausências reduzem o tempo de aulas e conseqüentemente o tempo do processo de ensino. O mecanismo de colocação de professorares da tutela é pouco ágil, gerando períodos maiores de ausência de professores.

4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise, interpretação e discussão dos resultados e tendo em conta o nosso objetivo geral que consistiu em procurar saber **que fatores no âmbito do exercício das funções diretivas influenciam a qualidade do ensino na escola**, apresentamos as nossas considerações aos objetivos específicos a que nos propusemos para este estudo de caso.

No que respeita ao **primeiro objetivo**, *identificar a visão da qualidade no ensino pretendida no agrupamento escolar em estudo*, verifica-se uma preocupação de ir ao encontro ao disposto na política educativa atual com o Decreto-Lei n.º 55/2018 e o Decreto-Lei n.º 54/2018, centrando o ensino no aluno, mas simultaneamente com preocupação pelos resultados académicos dos alunos.

Quanto ao **segundo objetivo**, *conhecer a perceção dos elementos da organização sobre a qualidade de ensino pretendida*, constata-se que o grupo dos AL tem um menor conhecimento do PE do AE, o conhecimento dos TE das prioridades definidas pelo AE é menor em relação aos restantes grupos; por outro lado a preocupação pelo sucesso educativo é transversal a todos. A direção manifesta uma visão clara do que pretende, no entanto, o conhecimento sobre as intenções e objetivos do AE na generalidade dos inquiridos manifesta algumas discrepâncias entre si, o que nos leva a crer que ainda existe algum trabalho de comunicação a desenvolver por parte da Direção Escolar. Denotamos ainda, no que respeita ao conhecimento da modalidade de avaliação implementada no AE uma concordância moderada o que poderá indiciar desconhecimento, pouca informação e/ou falta de transparência na transmissão de informação por parte do AE, por outro lado pode igualmente existir um desinteresse ou alheamento da realidade escolar por parte dos EE.

Em relação ao **terceiro objetivo**, *identificar a influência das práticas letivas e avaliativas sobre a qualidade de ensino*, podemos constatar que a influência das práticas letivas e avaliativas é sentida de formas distintas em todos os respondentes, verifica-se um desfasamento no trabalho que está a ser desenvolvido e é percecionado pelos profissionais no AE, contrastando com uma ausência ou alheamento por parte dos AL e EE, certo que as realidades percecionadas manifestam diferenças de uma forma constante em relação a várias

questões colocadas de índole letiva e avaliativa. Numa situação ótima deveria existir um desvio padrão menor para a maioria das questões colocadas facto que não sucede. Constatase de igual modo uma dispersão de opiniões no que respeita ao Projeto de Intervenção em Avaliação Pedagógica indiciando uma necessidade de clarificar e eventualmente reformular o rumo a seguir neste âmbito.

Quanto ao **quarto objetivo**, *identificar a influência de fatores do ambiente escolar que suportam as práticas letivas e avaliativas sobre a qualidade de ensino*, consideramos que, a maioria dos elementos inquiridos gostaria de sentir mais valorização, no entanto, gostam de trabalhar no AE e do clima de trabalho e recomendam o AE a outros alunos. Os recursos materiais na sala de aula poderão estar desajustados, sendo os PA o grupo que evidencia um menor reconhecimento dentro da organização.

Já em relação ao **quinto objetivo**, *conhecer que ações de liderança podem impactar positivamente a qualidade do ensino na escola*, no que respeita às MPSE existe uma aceitação das mesmas, no entanto, a concordância é moderada, indiciando a necessidade de medidas adicionais ou diferentes. A liderança está consolidada e é proativa, conseguindo mobilizar os elementos da sua organização, definindo os objetivos com clareza e com o apoio fundamental de estruturas intermédias capazes de induzirem efeitos positivos na qualidade do ensino do AE. A tomada de decisões e a clarificação das mesmas é mais partilhada com os Professores e Educadores, o que é compreensível, dada a centralidade dos seus papéis na dimensão pedagógica, que é a mais relevante no AE. No entanto, a dispersão acentuada nos grupos dos AO e do PA que revelam níveis de concordância mais reduzidos e sugere-nos a necessidade de uma melhor informação e comunicação junto destes elementos da organização, procurando melhorar as várias dinâmicas implícitas e conseqüentemente a qualidade dos serviços educativos. A perceção globalmente é positiva e a importância dada à circulação da informação e comunicação entre todos é sentida no discurso da direção. Esta legitimação da ação diretiva por parte dos seus subordinados é reveladora de processos de liderança baseados na confiança e logo, efetivos, produzindo efeitos positivos na cultura organizacional. A criação das equipas educativas e que se reflete nos dados recolhidos nos IQ pode ter favorecido o próprio trabalho colaborativo, por outro lado a articulação existente deve ser melhorada procurando tirar maior proveito do trabalho produzido. Aparentam ainda existir

algumas dificuldades na articulação entre todos os elementos que atuam dentro e fora da organização. Denotam-se ainda obstáculos no processo de colocação de docentes decorrentes da forma como a contratação ocorre, em casos de substituições por doença levando à redução dos tempos de aprendizagem. O mecanismo de colocação de professores da tutela é pouco ágil, gerando períodos maiores de ausência de professores. No entanto, destaca-se a importância da ação diretiva no sentido de minimizar os vários constrangimentos, seja ao nível das limitações por parte da tutela ou do período pandémico a que assistimos, perseguindo uma elevação da qualidade do ensino.

LIMITAÇÕES

O facto de o nosso estudo ter privilegiado o anonimato, no inquérito por questionário não foram recolhidos dados relativos à condição laboral dos DO, ED, EE e faixa etária e género dos DO, ED, EE, AL, TE, AO, PA, não nos permitindo fazer uma análise tendo em conta essas características e procurar correlações entre as variáveis em estudo e estas variáveis independentes.

Tendo em conta o facto dos IE terem sido realizados apenas a dois elementos com responsabilidades ao nível da função de gestão podemos não perceber em maior profundidade a percepção que outros elementos da organização possuem sobre as nossas questões de investigação e se as mesmas se aproximam o distanciam dos resultados recolhidos.

SUGESTÕES

Após a conclusão da nossa investigação verificamos que seria de extrema relevância a ampliação dos objetivos da mesma a outras escalas, nomeadamente realizando-se outro estudo de caso que permitisse a comparação dos resultados obtidos com outro AE. Ao mesmo

tempo, o desenvolvimento do plano de ação em seguida proposto para este AE poderia também vir a ser adaptado, reformulado e melhorado noutra contexto educativo. Faria também sentido a realização de um estudo ao nível nacional sobre a relação entre a ação diretiva e a qualidade do ensino, dada a sua centralidade nos contextos educativos, considerando ainda as recentes e relativamente recentes evoluções legislativas e administrativas do sistema de ensino.

5 - PLANO DE AÇÃO

5.1 - INTRODUÇÃO

Reconhecendo a abrangência e dificuldade que subsiste à implementação de medidas ao nível diretivo, tendo em conta a recolha, análise e conclusão a que chegamos no nosso estudo, propomo-nos a elaborar *instrumentos/ferramentas que favoreçam a orientação da ação diretiva à elevação da qualidade do ensino na escola*, cumprindo com o último objetivo específico deste trabalho de investigação.

Recorde-se que Delgado et al. (2021) identificam cinco fatores de sucesso na gestão de um AE/ENA, a formação especializada, a assessoria de qualidade, a relação com a comunidade, o trabalho de equipa e a cultura organizacional do AE. Logo, a nossa preocupação não poderá passar unicamente pela forma de atuação do gestor/diretor, devendo ter em consideração a utilidade e funcionalidade dessas mesmas ações.

A tomada de decisões é algo que está implícito a qualquer tarefa que tenhamos de desempenhar, no entanto, nas organizações a tomada de uma qualquer decisão desencadeia um resultado sobre todos os que dela dependem, torna-se por essa razão imperativo criar um raciocínio estruturado sobre todas as tomadas de decisão minimizando ou anulando possíveis erros. Para Peter Drucker (citado em Nobre, 2016, p. 7) “gestão são tarefas, gestão é uma disciplina, mas gestão são também pessoas”. O grande desafio no planeamento e gestão estratégica reside muitas das vezes na implementação das ferramentas disponíveis de modo eficiente, porém, “sem o empenhamento no processo de planeamento por parte da estrutura que detém o poder dentro da organização, não pode existir planeamento estratégico bem-sucedido.”(Fernandes, 2007, p. 17). A verdade é que, a importância do planeamento e gestão estratégica nas escolas ganha cada vez mais relevância, pois, urge a necessidade “de redefinir os seus sistemas de ensino e de formação nacionais em termos de qualidade, avaliada segundo padrões internacionais” (Estêvão, 2009, p. 70). A estratégia encontra-se associada a todos os processos de decisão que influenciam direta ou indiretamente a nossa organização procurando mobilizar os diversos recursos. No paradigma atual a necessidade de respostas

rápidas para as diversas situações e conflitos emergentes obriga ainda mais a que a gestão estratégica seja também o mais eficiente possível, um dos maiores trunfos nesta rubrica poderá passar por uma maior inovação e digitalização em organizações com grandes dimensões. Entre as etapas a considerar no planeamento e gestão estratégica, deveremos numa primeira fase elaborar um diagnóstico com o intuito de optar pelas estratégias mais adequadas priorizando e focando os aspetos que no nosso entender são mais preponderantes para a organização em estudo, tendo presente a adequação ao meio externo. Ao mesmo tempo, devemos estar conscientes das consequências que a utilização de uma ferramenta ao nível estratégico pode originar na organização interna e externamente, por essa razão a sua utilização deve ser bem ponderada.

5.2 - OBJETIVOS

Desenhamos o nosso plano de ação partindo da preocupação expressa em três objetivos específicos da investigação realizada e nas considerações que lhe estão implícitas, uma vez que permitem, no nosso entender uma ação diretiva mais sustentada, a saber:

- 3- Identificar a influência das práticas letivas e avaliativas sobre a qualidade de ensino;
- 4- Identificar a influência de fatores do ambiente escolar que suportam as práticas letivas e avaliativas sobre a qualidade de ensino;
- 5- Conhecer que ações de liderança podem impactar positivamente a qualidade do ensino na escola.

Principais dificuldades evidenciadas:

1 - Práticas letivas e avaliativas percebidas de modo menos positivo pelos grupos dos AL e EE em relação aos restantes inquiridos;

2 - Dispersão de opiniões no que respeita ao Projeto de Intervenção em Avaliação Pedagógica por parte dos DO, tal facto leva-nos pressupor uma necessidade de clarificar e consolidar práticas existentes. Este projeto pretendia potenciar a qualidade do ensino, no entanto, o mesmo não parece reunir consenso uma vez que, o grau de concordância é moderado e alguns respondentes afirmam discordar totalmente. Entre possíveis razões para estes dados, podemos considerar a dificuldade de aplicação, compreensão ou ser considerado desajustado para os alunos;

3 - Em relação às MPSE existe uma aceitação das mesmas, no entanto, a concordância é moderada, indiciando a necessidade de medidas adicionais ou diferentes, esta necessidade pode ser colmatada por diversas vias.

4 - Os recursos materiais na sala de aula poderão estar desajustados e o PA aparenta ser o mais descontente dentro da organização;

5 - Dificuldades na articulação entre vários elementos que atuam dentro e fora da organização;

6 - O mecanismo de colocação de professores da tutela é pouco ágil, gerando períodos maiores de ausência de professores, esta limitação interfere com processo de substituição e adaptação dos novos professores no AE afetando a rápida integração naquela que é a cultura de escola implícita e com implicações na qualidade de ensino.

5.3 - APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS

A operacionalização da gestão estratégica assenta muitas vezes na utilização de diversas ferramentas que potenciam uma prática de gestão mais assertiva. Na implementação do nosso plano de ação, consideramos pertinente realizar uma análise **SWOT** que sugerimos vir a ser discutida, complementada e/ou alterada, em sessões colaborativas com a participação dos diversos grupos de atores do AE (tabela18).

O termo **“SWOT”** é dos mais conhecidos, verificando-se, no entanto, a existência de diversas designações para esta abordagem. A análise SWOT, como ferramenta estratégica, assenta nos chamados pontos fortes (Strengths), os pontos fracos (Weakness), as oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats), auxiliando no processo de tomada de decisão através de informação mais fiável. Esta ferramenta procura a implementação de estratégias que exploram as forças internas, respondendo a oportunidades, neutralizando ameaças e evitando os pontos fracos da organização. Tipicamente apresenta-se numa matriz dois por dois, resumindo a análise interna e externa da organização, sendo uma das mais importantes ferramentas utilizadas no planeamento estratégico, a sua simplicidade e intuição justificam a sua forte utilização.

Tabela 18

SWOT - Ação diretiva na melhoria da qualidade do ensino

	Aspetos Positivos	Aspetos Negativos
Fatores Internos	Pontos Fortes	Pontos fracos
	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação de projetos; - Contrato de autonomia; - Baixo absentismo e indisciplina; - Bom ambiente escolar; - Forte cultura de escola; - Liderança forte; - Lideranças intermédias consolidadas; - Objetivos do PE claros; - Trabalho colaborativo; - Ação diretiva célere; - Implementação de MPSE; - AE de menor dimensão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversidade de percursos alternativos reduzido; - Tempo de adaptação dos novos elementos no AE (DO, ED, TE, etc...) afeta a qualidade; - Dificuldades de articulação entre elementos da organização; - Práticas pedagógicas e avaliativas por consolidar/clarificar.
Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> - Localização, condições de acesso e meio envolvente; - Cooperação e recetividade de Empresas e associações; - Implementação de projetos; - Criação de um maior número de percursos alternativos; - Contrato de autonomia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Meio social e económico carenciado; - Contextos familiares desfavorecidos; - Elevada taxa de desemprego; - Reduzido nível de escolaridade dos EE; - Recursos materiais desadequados; - Diversidade de oferta formativa de outros AE; - Período pandémico. <p>Administração central (MEC):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instabilidade do corpo de docentes; - Concursos para substituição de professores morosos; - Aumento de baixas médicas.

Pontos Fortes

- Implementação de projetos e contrato de autonomia;

O AE tem implementado diversos projetos decorrentes da condição que possui ao nível do contrato de autonomia que celebrou com o ministério da educação permitindo novas possibilidades a todos os elementos da sua organização.

- Baixo absentismo e indisciplina;

Segundo o PE o agrupamento já não se debate com problemas de absentismo, após vários anos de estratégias concertadas nesse sentido.

- Bom ambiente escolar;

Os inquiridos manifestaram um grau de concordância razoável e com baixa dispersão de opiniões entre os inquiridos nesta secção o que é revelador de bom ambiente escolar.

- Forte cultura de escola, Liderança forte, Lideranças intermédias consolidadas;

Verificamos um alinhamento no discurso entre os IE e IQ nas várias questões referentes ao funcionamento da escola, modo de atuação dos seus elementos e à forma como a liderança é sentida ao nível superior e intermédio comprovando uma atuação proativa e positiva no sentido da qualidade do ensino.

- Objetivos do PE claros;

Os objetivos estão delineados tendo em conta a missão do AE identificando as várias etapas a cumprir o discurso da direção está de igual modo alinhado nesse sentido.

- Trabalho colaborativo;

A criação das equipas educativas, o trabalho com as DAC's e a implementação dos vários projetos são prova do trabalho colaborativo no AE;

- Ação direta célere, AE de menor dimensão.

A dimensão do AE é reduzida face aos restantes AE do Concelho, sendo que na escola sede encontram-se a generalidade dos alunos (5º ao 12ºano).

- Implementação de MPSE;

O AE beneficiou á da implementação de diversas MPSE pelo facto de possuir um contrato de autonomia.

Oportunidades

- Localização, condições de acesso e meio envolvente;

A localização do AE é benéfica em relação ao concelho a que pertence encontrando-se com bons acessos e num local central

- Cooperação e recetividade de Empresas e associações;

Existem inúmeras empresas nas proximidades e têm realizado parcerias com o AE

- Implementação de projetos, criação de um maior número de percursos alternativos, contrato de autonomia;

O facto do AE aderir a diversos projetos permite aos seus alunos e a potenciais alunos uma oferta diferenciadora em relação aos AE vizinhos, o aumento da oferta e o contrato de autonomia são também aspetos positivos e potenciadores da organização.

Pontos fracos

- Diversidade de percursos alternativos reduzido;

O nível de concordância manifestado nas MPSE é moderado pressupondo alternativas para os discentes.

- Tempo de adaptação dos novos elementos no AE (DO, ED, TE, etc...) afeta a qualidade;

Tendo em conta o objetivo de melhoria da qualidade de ensino será importante otimizar o período de acolhimento dos novos elementos no AE

- Dificuldades de articulação entre elementos da organização;

Os resultados recolhidos manifestam algumas debilidades na atuação entre os diversos grupos de inquiridos.

- Práticas pedagógicas e avaliativas por consolidar/clarificar.

O Projeto de Intervenção em Avaliação Pedagógica expôs dúvidas em relação às práticas avaliativas a implementar e que devem ser resolvidas.

Ameaças

Meio social e económico carenciado, Contextos familiares desfavorecidos, Elevada taxa de desemprego, Reduzido nível de escolaridade dos EE;

O PE referencia inúmeras debilidades ao nível familiar o qual é um fator de influência no que respeita à qualidade de ensino igualmente descrito na tabela 1.

- Recursos materiais desadequados;

Os resultados recolhidos evidência uma elevada concordância quanto à desadequação dos recursos materiais.

- Diversidade de oferta formativa de outros AE;

A oferta existente nos restantes AE é um aliciante para os alunos que não se identificam na organização presente

- Período pandémico.

Limitação decorrentes deste período e que condicionam toda a forma como o processo de ensino aprendizagem ocorre.

- Administração central (MEC): Instabilidade do corpo de docentes, concursos para substituição de professores morosos, aumento de baixas médicas;

As limitações ao nível da tutela no que respeita ao recrutamento de docente interfere na forma como a qualidade do ensino é proporcionada no AE a autonomia do AE será sempre condicionada produzindo respostas demasiado lentas,

Após a análise **“SWOT”** propomos algumas possibilidades de ações, procurando melhorar a qualidade do ensino por via da ação diretiva e atuando sobre aqueles que consideramos ser os pontos fracos do AE, aplicando para isso a ferramenta **“5W2H”** que nos permite de forma estruturada responder a várias questões identificando a responsabilidade de cada participante no processo de aplicação.

Tabela 19**5W2H – Aplicação do plano de ação**

O quê	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversidade de percursos alternativos reduzido 2. Tempo de adaptação dos novos elementos no AE (DO, ED, TE, etc...) afeta a qualidade 3. Dificuldades de articulação entre elementos da organização 4. Práticas pedagógicas e avaliativas por consolidar/clarificar
Quem	<ol style="list-style-type: none"> 1. Direção do AE 2. Secretaria e lideranças intermédias 3. Equipa Simplex (elementos de diferentes departamentos/grupos) 4. Grupo disciplinar e Formadores externos
Quando	<ol style="list-style-type: none"> 1. final de 2021/22 2. criação no final de 2021/22 e implementação no início e durante 22/23 3. final de 2021/22 e início de 22/23 (1 a 6 set.) 4. final de 2021/22 e início de 22/23 (7 a 13 set.)
Como	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concorrendo a nível nacional junto do ministério da educação 2. Criação do guia de recém-chegado (vídeos elucidativos e súmula ajustada a cada função exercida criada por alunos do curso de informática) 3. Criação de Equipa com 1 elemento de cada Departamento, 1 elemento da direção e Grupo de informática 4. Partilha de materiais; práticas pedagógicas entre pares; uniformização/consolidação e clarificação de procedimentos de avaliação; formação externa.
Onde	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dgae 2. AE 3. AE 4. AE
Porquê	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ir de encontro ao interesse dos alunos e homogeneizar as turmas potenciando um ensino mais ajustado a cada aluno 2. Acelerar a integração dos profissionais fornecendo informações relevantes para a sua função 3. Combater a burocracia digital, eliminar duplicação de procedimentos, elaborar e uniformizar um “modus operandi” digital 4. Melhoria de práticas pedagógicas e avaliativas
Quanto	<ol style="list-style-type: none"> 1. 0 € 2. 100 € 3. 50 € 4. 0 €

5.4 - CONSIDERAÇÕES SOBRE O PLANO DE AÇÃO

A construção deste plano de ação teve por finalidade dar uma resposta às várias questões decorrentes da nossa investigação. A utilização das ferramentas **SOWT** e da **5W2H** permitiu-nos sistematizar as diversas questões resultantes do nosso estudo, evidenciando aqueles que são os pontos fracos e as ameaças ao nível diretivo, e foi precisamente sobre os pontos fracos que nos debruçamos, uma vez que é nesse âmbito que a ação do diretor pode impactar positivamente a sua organização.

1. Diversidade de percursos alternativos reduzido

“Os Percursos Curriculares alternativos (PCA) são uma medida de promoção do sucesso educativo, no ensino básico. Trata-se de uma oferta específica de natureza complementar a outras existentes tendo em vista a inclusão social e o cumprimento da escolaridade obrigatória.” (Direção-Geral da Educação, [DGE], 2022). A nossa solução pretende ir de encontro ao interesse dos alunos e homogeneizar as turmas potenciando um ensino mais ajustado a cada aluno. A criação de mais alternativas poderá permitir a fixação dos alunos no AE e a elevação dos níveis de sucesso escolar da organização no seu quadro geral.

2. Tempo de adaptação dos novos elementos no AE (DO, ED, TE, etc...) afeta a qualidade

Ao facilitarmos a integração dos DO seja no AE estamos ao mesmo tempo a permitir que o seu trabalho ao nível pedagógico possa se concretizar de um modo mais consciente e célere. Estando a estabilidade docente ligada à qualidade do ensino (J. Silva, 2008) esta pode ser uma via para minimizar as falhas decorrentes de limitações externas.

3. Dificuldades de articulação entre elementos da organização

Esta solução pretende complementar-se com a anterior, no sentido de combater a burocracia digital, identificando, simplificando e eliminando a duplicação de procedimentos. Elaborando e uniformizando um “modus operandi” digital e consequentemente permitindo uma gestão do tempo de trabalho mais centrado nas ações pedagógicas.

4. Práticas pedagógicas e avaliativas por consolidar/clarificar

Temos por base que “a organização do trabalho escolar precisa estar de acordo com os objetivos educacionais que foram estabelecidos pela instituição escolar para melhor garantir a qualidade do processo de ensino-aprendizagem” (Pintoco, 2017, p.36). Nesse contexto educativo institucional, o professor como mobilizador das aprendizagens é um ator-chave que necessita sentir-se seguro no exercício das suas funções, tanto que, Dourado, Oliveira e Santos (2007) consideram a estabilidade, a experiência, a formação e a ação pedagógica docente como essenciais na melhoria do desempenho dos alunos. Assim para organizar o trabalho escolar, apoiando esse ator-chave,, a ação do Diretor/a do AE deve potenciar a confiança e o sentimento de auto-eficácia dos seus DO, o que pode ser feito com ações que elevem a partilha de materiais, práticas pedagógicas entre pares, uniformização/consolidação e clarificação de procedimentos de avaliação ou formações externas procurando sempre melhorar as práticas pedagógicas pré-existentes.

Pretendemos com este plano de ação criar soluções para os problemas evidenciados tendo consciência de que qualquer decisão deve ter em conta o máximo de variáveis e o mais próximo da realidade em estudo. Desta forma sentimo-nos confiantes na fiabilidade desta proposta pela multiplicidade de dados recolhidos e de ferramentas utilizadas que nos permitiu reduzir as margens de erro. No entanto, será, fulcral a validação das soluções apresentadas por parte dos atores organizacionais do agrupamento, nomeadamente através de elementos da equipa da direção escolar, equipa de autoavaliação e coordenadores de departamento, na compreensão e discussão da aplicação do nosso plano de ação realizando os devidos ajustamentos tendo em conta o ciclo administrativo e mais concretamente a fase de planeamento.

6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, J. A. (2009). Políticas avaliativas e *accountability* em educação — subsídios para um debate iberoamericano. *Sísifo. Revista de Ciências da Educação*, 9, 57-70. Retirado de <http://sisifo.fpce.ul.pt>
- Afonso, A. J. (2018). O Diretor enquanto gestor e as diferentes pressões e dilemas da prestação de contas na escola pública. *Roteiro* (Edição Especial), 327-344. <https://doi.org/10.18593/r.v43iesp.17538>
- Aires, L. (2011). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Universidade Aberta.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora: Coleção Ciências da Educação.
- Borg, W. & Gall, M. (2003). *Educational research: an introduction* (7ªed). Nova Iorque: Longman.
- CNE – Conselho Nacional de Educação. (2021). Estado da Educação 2020. <https://www.cnedu.pt/pt/noticias/cne/1617-estado-educacao-2020>
- Cabral, I. & Alves, J. (2018) Inovação pedagógica e mudança educativa – da teoria à(s) prática(s). Universidade Católica Portuguesa.
- Cabral, Ilídia & Matias, José & Bolivar, António & Machado, Joaquim & Tintore, Mireia & Cunha, Rosário & Lourenço-Gil, Rui & Coleção, Nóvoa & Alves, José. (2020). *Gestão Escolar e Melhoria das Escolas: o que nos diz a investigação Coordenação*. Fundação Manuel Leão.
- European Education and Culture Executive Agency, Eurydice, Horváth, A., Sigalas, E., Krémó, A. (2020). *A equidade na educação escolar na Europa: estruturas, políticas e desempenho dos alunos*, (T, Parveva, editor) Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2797/407248>
- Coutinho, C. (2006). *Aspectos metodológicos da investigação em tecnologia educativa em Portugal (1985-2000)*. Universidade do Minho.

- Delgado, J. P., Carvalho, J. M., Romão, P., & Martins, P. (2021). Que fatores contribuem para o sucesso da gestão escolar? A perspetiva dos diretores. *Revista Portuguesa De Educação*, 34(1). <https://doi.org/10.21814/rpe.18920>
- Duarte, P., & Diogo, F. (2018). Uma instituição de ensino superior na formação de professores: uma metáfora construída por dentro. *Revista Internacional de Educação Superior*, 4(1), 197-220. <http://hdl.handle.net/10400.22/13761>
- Diogo, V., Diogo, F., & Teixeira, I. (2020). Perspetivas de liderança no «sistema concreto de ação» de escolas públicas no distrito do Porto. *Sensos-E*, 7(2), 40–49. <https://doi.org/10.34630/sensose.v7i2.3554>
- Diogo, V. (2018). Nas teias da construção identitária socioprofissional: práticas profissionais de trabalhadores sociais pós-graduados inseridos em organizações da economia social. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, Vol. XXXV, pp. 135-160 DOI: 10.21747/08723419/soc35a6
- Direção-Geral da Educação. (2022). Percursos Curriculares Alternativos <https://www.dge.mec.pt/percursos-curriculares-alternativos>
- Dourado, L., Oliveira, J., Santos, C. (2007). *A Qualidade da Educação: conceitos e definições*. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 65 p. (Série Documental).
- Estevão, C. (1998). *Gestão Estratégica nas escolas (Cadernos de Organização e Gestão Escolar)*. Instituto de Inovação Educacional.
- Estêvão, C. V. (2009). Educação, globalização e novas desigualdades. Sentidos de escola e profissionalidade docente. In *Actas do X Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia*.
- Estrada, R. J. S., Flores, G. T., & Schimith, C. D. (2011). Time management and support to personal strategic planning. *Revista De Administração Da UFSM*, 4(2), 315–332. <https://doi.org/10.5902/198346593349>
- Fernandes, A. (2007). Dimensão integrativa. *Revista portuguesa e brasileira de gestão*, 14–19.
- Fernández, M. (2004). Dirección y calidad de la educación. El rendimiento del centro escolar. *Enseñanza & Ensino: Revista interuniversitária de didáctica*, (22), 77-102.

- Freire, P. (1997). *Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa* (25ª Ed.). Paz e Terra.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Elsevier, pp. 748-774.
- Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (6.ª ed.) Editora RH.
- Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (8.ª ed.) Editora RH.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in Global Leadership*, 1(2), 171-233.
- Lima, L. C. (2008) *A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica*.
- Lima, L. C. (2010). Concepções de escola: para uma hermenêutica organizacional. In Lima, L. C. (Org.), *Perspectivas de análise organizacional das escolas* (pp. 15-57). Fundação Manuel Leão.
- Lima, L. C. (2017). Administração escolar (verbeta). <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.11864.60163>
- Lima, L. C., Torres, L.L. (2020), “Políticas, dinâmicas e perfis dos agrupamentos de escolas em Portugal”. *Análise Social*, 237, Iv (4.º), pp. 748-774. <https://doi.org/10.31447/as00032573.2020237.03>
- Lima, L. C., Sá, V., Torres, L. L. (2020). Introdução: Diretor, direção, equipa de direção e outras ambiguidades. In L. C. Lima, V. Sá, L. L. Torres (Orgs.), *Diretores escolares em ação* (pp. 7-17). Fundação Manuel Leão.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Publicações Dom Quixote. p.19- 53.
- Nobre, D. (2016). *Ferramentas Estratégicas em uso: uma investigação prática às empresas em Portugal*. [Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa. ISCTE – Business].
- Paro, V. (2008). *Gestão Democrática da Escola Pública*. Editora Ática.
- Palmeirão, C. & Alves, J. (2021). *Mudança em movimento: Escolas em tempo de incerteza*. Universidade Católica Editora.

- Paro, V. (2010). A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. *Educação e Pesquisa*, 36(3), 763-778
- Pintoco, V. (2017). *Visão do professor sobre o número de alunos por turma: uma contribuição para a melhoria da qualidade da educação*. [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto. Escola Superior de Educação. Estudos Profissionais Especializados em Educação - Especialização em Administração das Organizações Educativas] <http://hdl.handle.net/10400.22/10728>
- Saraiva, M., Reis, E. & Roldão, V. (2006) Conceituar a qualidade de ensino: Uma aplicação prática no ISCTE e na Universidade de Évora. *Revista Economia e Sociologia*, (81), 63 – 79.
- Silva, J. (2008). *Líderes e lideranças em escolas portuguesas: trajectos individuais e impactos organizacionais*. [Tese de doutoramento, Universidad de Extremadura - Facultad de Educación - Departamento de Ciencias de la Educación]. <http://hdl.handle.net/10400.8/163>
- Silva, G. R., & Sá, V. I. M. (2017). O Diretor Escolar em Portugal: formação e perfil profissional. *Revista Espaço Do Currículo*, 10(1), 62–81. <https://doi.org/10.15687/rec.v10i1.33555>
- Silva, R. O. da, Oliveira, E. S., Sá Filho, P. de, & Nascimento e Silva, D. (2019). O ciclo PDCA como proposta para uma gestão escolar eficiente. *Regae - Revista De Gestão E Avaliação Educacional*, 1(1), 1–13. <https://doi.org/10.5902/2318133836102>
- Schleicher, A. (2019), *Primeira Classe: Como construir uma escola de qualidade para o século XXI*, OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/7475e4e1-pt>
- Torres, L. (2007) Cultural organizacional escolar: apogeu investigativo no quadro de emergência das políticas neoliberais. *Educação Social*, 28(98), p. 151-179.
- Torres, L., & Palhares, J. (2009). Estilos de liderança e escola democrática. *Revista Lusófona de Educação*, 14, 77-99.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. (2.ª ed.). Gradiva.
- Yin, R.K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2.ª ed.). Bookman.
- Verdasca, J., Neves, A., Fonseca, H., Fateixa, J., Procópio, M., Magro-C, T., (2020) *A ação estratégica das 50 Escolas que mais diminuiram o insucesso no Ensino*


Básico. Editora: PNPSE-DGE | Ministério da Educação.
<http://hdl.handle.net/10174/28904>

7 - APÊNDICES

APÊNDICE I.....	82
APÊNDICE II - ANÁLISE DOCUMENTAL.....	83
APÊNDICE III - GRELHA DE ANÁLISE DOCUMENTAL DAS ENTREVISTAS.....	92
APÊNDICE IV - INQUÉRITO POR ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA N.º 1.....	99
GUIÃO DA ENTREVISTA – N.º 1.....	100
TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA – N.º 1	101
APÊNDICE V - INQUÉRITO POR ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA N.º 2.....	116
GUIÃO DA ENTREVISTA – N.º 2.....	117
TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA – N.º 2	119
APÊNDICE VI - INQUÉRITO AOS PROFESSORES.....	127
APÊNDICE VII - INQUÉRITO AOS EDUCADORES	144
APÊNDICE VIII - INQUÉRITO AOS ALUNOS.....	163
APÊNDICE IX - INQUÉRITO AOS PAIS/EE	181
APÊNDICE X - INQUÉRITO AOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS	201
APÊNDICE XI - INQUÉRITO AOS ASSISTENTES OPERACIONAIS	214
APÊNDICE XII - INQUÉRITO AO PESSOAL ADMINISTRATIVO	228

APÊNDICE I

P. PORTO


AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE CAMPO

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Caro(a) Diretor(a),

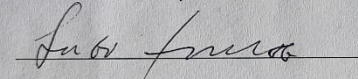
O meu nome é Sérgio Manuel da Cunha Ferreira e sou Mestrando em Administração das Organizações Educativas, na Escola Superior de Educação do Politécnico do Porto (ESE-PPorto). Nesse âmbito, pretendo desenvolver um estudo sob a temática "**A relação entre a ação Diretiva e a qualidade do ensino na escola**", tendo escolhido para o efeito o **Agrupamento de Escolas de Campo, Valongo**, com o propósito de compreender os fatores que influenciam a qualidade do ensino nas escolas e a partir dos resultados encontrados propor um plano de ação de modo a colmatar eventuais debilidades surgidas.

A fim de concretizar a pesquisa, solicito o consentimento para aplicar e utilizar os dados constantes nos inquéritos por questionário produzidos pela equipa de autoavaliação e aplicados à comunidade escolar, a realização de uma entrevista semiestruturada à Diretora do Agrupamento, assim como a permissão para a consulta e análise dos documentos estruturantes da escola supracitada. Será garantida a confidencialidade e o anonimato a todos os intervenientes do processo. A participação no estudo é voluntária e o direito de desistência estará sempre salvaguardado. Gostaria, ainda, de lhe pedir o seu consentimento para a posterior publicação dos dados deste estudo em artigos ou reuniões científicas.

No caso de ser necessário algum esclarecimento adicional, estarei ao dispor através do mail osergioferreira@gmail.com ou sergioferreira.620@aecampo.pt

Agradeço desde já a sua compreensão e disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos,



CONSENTIMENTO

Declaro que autorizo o Mestrando Sérgio Manuel da Cunha Ferreira a aplicar e utilizar os inquéritos por questionário produzidos no âmbito da equipa de autoavaliação no **Agrupamento de Escolas de Campo, Valongo**, autorizando os investigadores do projeto a efetuarem o registo audiovisual das entrevistas e consentindo-lhes a publicação dos dados desta investigação em artigos ou reuniões científicas.

Campo, 26 de janeiro 2022



The stamp contains the text: "AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE CAMPO, VALONGO", "Trav. do Padre Américo", and "4440-201 CAMPO VLG".

O(A) Diretor(a)

APÊNDICE II - ANÁLISE DOCUMENTAL

“A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação (...)” (Bardin, 2004, p.117). Iremos focar a nossa **Análise Documental** sobre 2 aspetos, as **Funções de Gestão** e o **Estilos de Liderança** que servem como categorias de base criadas à priori partindo da bibliografia selecionada procurando a sua identificação no caso em estudo. Nas **Funções de Gestão** consideraremos 2 aspetos, a fase de planeamento (fase inicial) particularmente no seu nível estratégico, dado que a qualidade do ensino é definida nas escolas, no longo prazo, sendo uma função social essencial das mesmas e a fase de controle (fase final) que permite acompanhar o desenvolvimento da ação escolar, tendo em conta os planos definidos. Ao nível do **Estilo de Liderança** será feita uma diferenciação de dois estilos antagónicos, identificando aspetos de uma liderança com uma maior preocupação pela tarefa «liderança de transacção» de uma liderança mais centrada nas pessoas «liderança transformacional» sendo estas, pequenas partes de um todo apelidado no caso concreto nas escolas de «liderança educativa» (Diogo et al., 2020). A análise terá como suporte os vários documentos existentes no Agrupamento, designadamente o Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades, Projeto de Intervenção em Avaliação Pedagógica e Plano de Inovação. O foco da nossa análise recairá sobre as **várias medidas de promoção para o sucesso escolar** e a **qualidade de ensino** cuja ação deriva das decisões diretivas. A pertinência dos documentos descritos aumentou a partir do momento em que foi produzido o Decreto de Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, o Diretor passa a assumir um maior poder, no entanto, sentindo uma maior responsabilização sobre as suas ações e a obrigatoriedade de prestação de contas ao estado. Segundo o n.º 1 do Artigo 9.º do Decreto de Lei n.º 75/2008, de 22 de abril são considerados os seguintes instrumentos de autonomia e que iremos analisar, a saber:

Projeto Educativo – documento que consagra a orientação educativa no qual se explicita os princípios, os valores, as metas e as estratégias;

Plano Anual e Plurianual de Atividades – os documentos de planeamento, que definem, em função do projeto educativo, os objetivos, as formas de organização e de programação das atividades e que procedem à identificação dos recursos necessários à sua execução.

Sendo este um Agrupamento que beneficia de um regime de autonomia tem ainda ao seu dispor a possibilidade de aplicar projetos e instrumentos mais diversificados como são o caso do:

Projeto de intervenção em Avaliação Pedagógica – o Agrupamento está numa fase de implementação do Projeto MAIA procurando responder à prioridade da política educativa centrada nas pessoas, apostando numa escola inclusiva onde todos e cada um dos alunos adquira(e)m um nível de educação e formação facilitadora da sua plena inclusão social;

Plano de Inovação - o plano de inovação assume-se como um documento capaz de consolidar e reforçar as várias medidas implícitas no projeto educativo e que norteiam os objetivos estratégicos da organização, cumprindo com os normativos legais existentes ao nível da política educativa e espelhados através do Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho, o qual estabelece o currículo dos ensinos básico e secundário. O referido decreto-lei confere autonomia curricular às escolas, materializada, entre outras, na possibilidade de gestão flexível das matrizes curriculares. Considerando o exposto no n.º 1 do Artigo 3.º da Portaria n.º 181/2019 de 11 de junho existe a “...possibilidade de adoção de soluções organizativas diversas no quadro das opções pedagógicas e curriculares de cada escola.”

GRELHA DE ANÁLISE DOCUMENTAL

CATEGORIA	ELEMENTOS DE REFERÊNCIA	INDICADORES	ELEMENTOS DE ANÁLISE (no sentido da qualidade)
		Objetivos definidos	<p>“PE para o triénio 2020/2023 apresenta como grande objetivo, e num processo de continuidade, a melhoria da qualidade do sucesso e das aprendizagens, bem como a sustentabilidade dos resultados alcançados através da consolidação das boas práticas letivas.” (p.4, PE)</p> <p>“...pretendemos continuar a melhorar a atitude dos vários agentes educativos no sentido de desenvolver em esforços mais concertados, assentes numa articulação curricular, num trabalho cooperativo e colaborativo entre professores e, como não podia deixar de ser, numa avaliação formativa de e para as aprendizagens, reguladora do ensino e da aprendizagem dos alunos.” (p.5, PE)</p> <p>“Propósito da sua Ação “Potenciar o desenvolvimento global dos alunos e o seu desempenho académico, com base na melhoria da qualidade das aprendizagens, num contexto de rigor e exigência”, através dos seguintes Objetivos Estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manter a taxa de sucesso; • Melhorar a qualidade do sucesso e das aprendizagens; • Consolidar a qualidade nos processos formativos; • Consolidar mecanismos de liderança e de gestão.” (p.31, PE) <p>“No Ensino Básico, o desafio do Agrupamento, para o próximo triénio, centra-se na promoção da qualidade do sucesso educativo e das aprendizagens de todos os alunos” (p.33, PE)</p> <p>“...como estratégia de melhoria da qualidade das aprendizagens e de promoção do sucesso educativo de todos os alunos...”(p.4, PI)</p> <p>“...desde sempre que os Projetos Educativos do Agrupamento assentam numa lógica comunitária e social...”(p.5, PI)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Clarificar e aprofundar conceitos de avaliação; ▪ Distinguir conceitos de avaliação formativa e de avaliação sumativa; ▪ Conceber um sistema de avaliação e um sistema de classificação para o Agrupamento, assumido por todos; ▪ Clarificar o conceito de critérios de avaliação e redefini-los; ▪ Envolver mais e melhor os alunos em processos de avaliação, de ensino e de aprendizagem; ▪ Envolver os encarregados de educação através de uma informação transparente acerca de todo o processo avaliativo.” (p.3, PIAP)

		<p>*Pretende-se que esta alteração atue sobre a forma como o trabalho pedagógico ocorre, este projeto acarreta uma mudança na forma como todo o processo avaliativo ocorre procurando de certo modo permitir um ensino mais individualizado e ajustado às necessidades de cada aluno.</p> <p>“2. Melhorar a qualidade do sucesso e das aprendizagens.</p> <p>2.1 Melhorar o sucesso pleno;</p> <p>2.2 Melhorar a qualidade das aprendizagens;</p> <p>2.3 Promover competências que facilitem o acesso ao mercado de trabalho.</p> <p>3. Consolidar a qualidade nos processos formativos.</p> <p>3.1 Desenvolver a participação cívica dos alunos na escola e na comunidade.</p> <p>3.2 Aprofundar práticas pedagógicas, práticas de avaliação e supervisão.</p> <p>3.3 Adquirir e desenvolver competências necessárias à sua valorização pessoal e profissional” (p.2, PAA)</p> <p>*O plano Anual de Atividades define claramente quais os objetivos estratégicos e operacionais que se pretendem atingir no sentido da qualidade.</p> <p>“O reforço da identidade do Agrupamento como instituição educativa pública de referência, no concelho de Valongo.” (p.6, PI)</p> <p>“Potenciar o desenvolvimento global dos alunos e o seu desempenho académico, com base na melhoria da qualidade das aprendizagens, num contexto de rigor e exigência”, através dos seguintes Objetivos Estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melhorar o sucesso escolar e a qualidade das aprendizagens; - Garantir a qualidade nos processos formativos; - Consolidar mecanismos de liderança e de gestão. (p.6, PI) <p>“- Melhorar a qualidade das aprendizagens;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melhorar os níveis de Educação Cívica; <p>- Manter / Ampliar na comunidade educativa um ambiente favorável ao sucesso escolar, educativo e formativo e ao desenvolvimento de competências cívicas, de cidadania e de empregabilidade...” (p.6, PI)</p> <p>“...PE para o triénio 2020/2023, em elaboração, apresenta como grande objetivo, e num processo de continuidade, a melhoria do sucesso escolar e da qualidade das aprendizagens, numa perspetiva de sustentabilidade dos resultados já alcançados, através, inclusive da generalização de algumas boas práticas letivas já conseguidas.” (p.7, PI)</p> <p>“Objetivos do Plano:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prevenir o abandono e eliminar o insucesso escolar 2. Promover a qualidade das aprendizagens e o sucesso pleno de todos os alunos.” (p.7, PI) <p>*Podemos identificar nos documentos analisados uma definição clara dos objetivos definidos, a partir do Projeto Educativo veiculada para nos restantes documentos analisados. Verifica-se concordância no sentido da melhoria da qualidade do ensino, sendo que, evidencia-se uma preocupação em manter a taxa de sucesso elevada e ao</p>
--	--	--

		<p>mesmo tempo melhorar a qualidade do sucesso das aprendizagens pela implementação do projeto Maia, dando particular destaque à avaliação formativa. São ainda expressos objetivos a longo prazo procurando uma educação mais inclusiva e favorecedora de uma sociedade mais cívica e tolerante.</p>
Planeamento estratégico	Planos para alcançá-los	<p>“...envolvidos os docentes responsáveis pelas Estruturas de Orientação Pedagógica do Agrupamento que reconhecem o uso da avaliação das e para as aprendizagens como um contributo para a melhoria das aprendizagens dos alunos.”(p.4, PIAP)</p> <p>*É dada particular importância a ação dos vários membros das estruturas intermédias na implementação do projeto Maia sentido que o mesmo pode contribuir para uma melhoria das aprendizagens dos alunos e uma consequente melhoria da qualidade do ensino.</p> <p>“A aposta em novas metodologias leva os profissionais a inovar suas práticas pedagógicas. É o caso da metodologia de projeto, da interdisciplinaridade entre Ciências, Tecnologia, Engenharia, Artes e Matemática, disciplinas que dotam os alunos de competências essenciais para o seu futuro no mercado de trabalho. Os pensamentos crítico e analítico, a tomada de decisão, a resolução de problemas, entre outras soft skills, são ferramentas preciosas que a Educação STEAM fomenta. Os fundamentos da Educação STEAM estão na investigação, pensamento crítico e aprendizagem baseada em processos. Todo o conceito de aprendizagem STEAM e a sua abordagem baseiam-se no levantamento de questões e no aprofundamento das mesmas”(p.28, PE)</p> <p>“...pretende continuar a direcionar as atividades da escola para o reforço da aprendizagem em diferentes contextos de trabalho pedagógico, proporcionando, desta forma, um acompanhamento diferenciado a todos os alunos através de medidas de promoção do sucesso educativo, como constam também no Plano de Inovação.” (p.32, PE)</p> <p>“...a melhoria da qualidade do sucesso e das aprendizagens e dos níveis de educação cívica dos alunos, a operacionalizar no ensino básico e secundário, estendem-se à educação de infância, já que a promoção do sucesso educativo, pessoal e social se inicia na educação pré-escolar”(p.32, PE)</p> <p>“Como medida de promoção do sucesso escolar e no âmbito da sua autonomia pedagógica e organizativa, o Agrupamento, anualmente, reorienta os alunos que revelem insucesso escolar repetido ou problemas de integração, após uma avaliação da situação pelos Serviços de Psicologia e concordância dos Encarregados de Educação, integrando-os em percursos que lhes permitam continuar a estudar...” (p.33, PE)</p> <p>“Ao nível organizacional:</p> <p>Organização do ano letivo em dois semestres com quatro momentos de avaliação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dois de avaliação descritiva, que permite reportar aos alunos e aos pais /EE uma informação mais detalhada das aprendizagens conseguidas - dois momentos de avaliação sumativa <p>Flexibilização da Matriz Curricular do 1.º ciclo em 28%</p> <p>Espaço Turma – na EBS...” (p.38, PE)</p> <p>*O plano de Ação permite identificar de um modo claro quais os objetivos estratégicos e operacionais pretendidos para esta organização enumerando de um modo simples as diferentes ações a preconizar.</p> <p>“manter a organização do ano letivo em dois semestres” (p.8, PI)</p> <p>No sentido de procurar melhorar a qualidade do ensino é também referido que...</p> <p>“esta organização do ano letivo é a que mais favorece o conceito de avaliação como princípio de aprendizagem, ao permitir sustentar a avaliação das aprendizagens dos alunos numa maior diversificação de instrumentos de avaliação” (p.8, PI)</p>

		<p>Segundo as intenções inscritas no projeto Maia “O sistema de avaliação é um processo pedagógico que tem como propósito melhorar a qualidade das aprendizagens dos alunos e as práticas de ensino, ajustando-as à realidade escolar.”(p.4, PIAP)</p> <p>“Neste sentido, a avaliação pedagógica é uma avaliação que está intrinsecamente articulada com as aprendizagens e com o ensino...”(p.5, PIAP)</p> <p>“Esta avaliação integra duas modalidades, a avaliação formativa e a avaliação sumativa ao serviço de quem aprende e de quem ensina e com o propósito de melhorar as aprendizagens dos alunos também através da diversificação e melhoria das práticas de ensino.”(p.5, PIAP)</p> <p>É dado particular destaque à uma utilização da avaliação formativa de modo mais frequente, individualizado e como parte integrante de toda a aprendizagem.</p> <p>“O que verdadeiramente interessa é aferir-se o aluno adquiriu as aprendizagens; como é que ultrapassou as dificuldades; as razões que poderão ter impedido que assim acontecesse; e o que foi efetivamente feito pelo aluno e pelo professor para dissipar as dificuldades.”(p.6, PIAP)</p> <p>*No seguimento dos objetivos planeados identificamos nos vários documentos analisados ações procurando facilitar a melhoria da qualidade do ensino, a manutenção do calendário semestral é uma das mais notória. Esta simples alteração permite 4 momentos avaliativos e uma melhor gestão do currículo por parte de algumas disciplinas cuja carga letiva é menor, de igual modo é propícia à aplicação do PIAP permitindo uma alteração das diversas práticas pedagógicas no sentido de possibilitar uma avaliação formativa mais presente e sistemática.</p>
	<p>Atividades previstas</p>	<p>“...a dinamização de projeto de literacia emergente (aprendizagem no domínio da leitura e escrita) e outras literacias, projeto bilingue, Projeto das Serras do Porto e projetos ecológicos e inovadores, projetos ERASMUS+, têm contribuído nos últimos anos para a evolução dos resultados positivos no desenvolvimento das aprendizagens destas crianças e um elevado sucesso na transição ao 1.º ciclo.” (p.17, PE)</p> <p>“Numa perspetiva de aprofundamento do trabalho cooperativo e colaborativo, são criadas também anualmente condições organizacionais, de modo a que os docentes do mesmo grupo de recrutamento, os coordenadores de departamento e de ciclo, os diretores de turma e as equipas educativas e dos projetos possam ter tempos em comum de forma a promover a articulação curricular e práticas reflexivas ao nível da programação, planificação e partilha do trabalho de sala de aulas” (p.66, PE)</p> <p>São previstas várias atividades no PAA no sentido de permitir a melhoria das aprendizagens e da qualidade do ensino identificando-se como mais significativas as seguintes:</p> <p>“-Projeto “Das histórias nascem histórias”</p> <p>–trabalhar a história “O Dia em que os lápis desistiram”</p> <p>– trabalhar a história “A girafa que comia estrelas”</p> <p>– trabalhar a história “Conta outra vez, 1,2,3”</p> <p>Projeto “Desafios(com sentidos)”(p.3, PAA)</p> <p>“Programa Escolas</p>

		<p>Bilingues/Bilingual Schools Programme” (p.3, PAA)</p> <p>“Projeto “Mais Val:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Projeto “Valongo a LER” -Ouvintes Sortudos -Projeto Aprender a aprender (Sarilhos do Amarelo) <p>Outros projetos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Expressa-TE; - O Desporto vai à escola” (p.4, PAA) <p>“- Projeto “Parque das Serras do Porto – Sementes com Asas”. Experiências com diferentes tipos de sementes e plantas (pinheiro, castanheiro, carvalho, girassol e outras)” (p.4, PAA)</p> <p>“Os Amigos da Biblioteca: acolhimento e apoio a grupos de alunos, cujos Pais/EE necessitam, no turno contrário ao seu horário escolar (medida de contingência).” (p.5, PAA)</p> <p>“Parlamento de Jovens”(p.5, PAA)</p> <p>“Implementação do Projeto “CemT@bus”(p.6, PAA)</p> <p>“Workshop de competências TIC”(p.6, PAA)</p> <p>“Oficina Aberta -"Eu e os Outros - Como vencer desafios?" (Empreendedorismo)” (p.6, PAA)</p> <p>“Elaboração de pequenos sketches com fantoches relativos à promoção de saúde (no âmbito de DAC). Comemoração do dia nacional do não fumador em articulação com o projeto da saúde.” (p.6, PAA)</p> <p>“Atividade sobre “Suporte Básico de Vida”” (p.6, PAA)</p> <p>“Concurso Canguru Matemático Sem Fronteiras (Concurso internacional)” (p.6, PAA)</p> <p>““Brincar, jogar e matemagicar” (Na modalidade de Ensino presencial/misto/E@D” (p.6, PAA)</p> <p>“Semana da Leitura Plano de Ação da Câmara /Inscrito na Plataforma Projeto Concelhio: “LEITURAS EM MOVIMENTO”” (p.6, PAA)</p> <p>“Dia da Poesia (Inserido na Semana da Leitura do AECampo)” (p.7, PAA)</p> <p>“Teatro “Aquilo que os olhos veem ou o Adamastor” Teatro na escola”(p.7, PAA)</p>
--	--	--

		<p>*A comunidade escolar é levada a participar em inúmeras atividades de cariz mais cultural procurando uma maior valorização desta área interligando-a com as aprendizagens a abordar.</p> <p>“este será dado a conhecer a todos os docentes do Agrupamento para que possa ser discutido, compreendido por todos os intervenientes” (p.4, PIAP) o projeto será debatido e procurando a sua adequação ao agrupamento.</p> <p>“Cada Grupo de Ano/ Grupo Disciplinar tem que utilizar, no mínimo: o 1.º ciclo – duas rubricas por semestre (1.º/2.º ano e 3.º/4.º ano) o 2.º/3.º ciclos e Secundário - duas rubricas de avaliação (por ano);”(p.8, PIAP)</p> <p>“...criação de uma nova disciplina “À Roda do Saber”, no 1º ciclo...”(p.11, PI) Esta nova disciplina pretende interligar as aprendizagens das várias disciplinas de um modo transversal.</p> <p>*Identificamos inúmeras atividades no PAA que seguem em linha com o PE, a sua finalidade assume-se como promotora de melhores aprendizagens. Constata-se uma grande variedade de atividades que tentam promover um conhecimento mais transversal seguindo o disposto no Decreto de lei 55/2018 procurando uma maior autonomia e flexibilidade curricular.</p> <p>No PE são ainda elencadas diversas Medidas de Promoção do Sucesso Educativo (MPSE) a aplicar no Agrupamento, a saber:</p> <p>“Nova disciplina “À Roda do Saber” (1.º ciclo);</p> <p>Apoios educativos (Oficinas do Saber);</p> <p>Recurso a desdobramentos de turmas na área das Línguas;</p> <p>Organização do funcionamento de algumas disciplinas de modo semestral;</p> <p>Aprender sem Fronteiras (Domínios de Autonomia Curricular - DAC);</p> <p>Oficinas D’Artes/CEA, Espaço Turma, Apoio Tutorial Específico;</p> <p>Espaço Turma;</p> <p>Apoio Tutorial Específico;</p> <p>Trabalho colaborativo (Refletir para Melhorar).” (p.53-55, PE)</p> <p>*O trabalho colaborativo é realizado semanalmente/quinzenalmente reunindo os vários docentes dos conselhos de turma, procurando refletir sobre as práticas pedagógicas e procurando soluções que promovam o sucesso.</p> <p>*Entre as várias ações descritas (MPSE) destaca-se a criação de uma nova disciplina (“À Roda do Saber”), tomando partido da autonomia curricular que o Agrupamento dispõe e por via de uma Flexibilização da Matriz Curricular do 1.º ciclo em 28%. Esta disciplina abarca aprendizagens de diferentes disciplinas procurando unificar o conhecimento num só desconstruindo a ideia da compartimentação do saber por disciplina e assentando na metodologia de trabalho de projeto.</p> <p>*O Agrupamento procura ainda tirar o máximo de partido das Medidas de suporte à Aprendizagem e à Inclusão, assim como é descrito no PE.</p> <p>“Assim, tem sido realizada uma grande aposta, não só ao nível da inclusão, mas ao serviço dela mesma, na articulação e na implementação de um verdadeiro trabalho cooperativo. Neste sentido, a inclusão, na sua globalidade, integra também os docentes do grupo de Educação Especial que: • Colaboram com as equipas educativas, almejando articular-se com elas em tempo útil na análise das situações contextuais dos alunos com necessidades de medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão; • Prestam apoio direto aos alunos com medidas adicionais complementando o trabalho desenvolvido em sala de aula ou em outros contextos educativos; • Prestam trabalho de consultoria a alunos com medidas universais e/ou seletivas, em articulação com os restantes agentes educativos.”(p.56, PE)</p>
--	--	--

FUNÇÕES DE GESTÃO		<p>Definir Padrões</p> <p>“- Desenvolver Competências Pré-Leitoras / Literacia Emergente. - Levar as crianças a refletir, a pensar e desenvolver sentido crítico.”(p.3, PAA)</p> <p>“- Melhorar a qualidade das aprendizagens;” (p.4, PAA)</p> <p>“- Promover processos de ensino e de aprendizagem mais eficientes e eficazes;”(p.6, PAA)</p> <p>“Indicadores de monitorização do impacto das medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percentagem de 98% de alunos com níveis positivos a todas as disciplinas; - Percentagem de 70% de alunos com menções qualitativas iguais ou superior a Bom. <p>Meios de verificação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grelhas de avaliação de final de semestre - Relatórios elaborados nas equipas educativas” (p.10, PI) <p>*O PAA reflete uma preocupação constante no sentido da melhoria da qualidade das aprendizagens procurando ir de encontro aos objetivos inscritos no PE através da realização de inúmeras atividades. A utilização dos indicadores como referencial é acompanhada de grelhas que poderão permitir a sua posterior monitorização.</p>
	Controle estratégico	<p>Monitorar o Desempenho</p> <p>“- Resultados escolares dos alunos (avaliação interna e externa)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grelhas de avaliação de final de semestre - Relatório dos grupos de ano/equipas educativas” (p.34, PE) <p>“- Resultados da PAP</p> <p>-Relatório final elaborado pelo Coordenador do Curso” (p.34, PE)</p> <p>*Procurando aprofundar as práticas pedagógicas, práticas de avaliação e supervisão são utilizados</p> <p>“- Memorandos das equipas educativas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atas dos grupos de anos - Síntese das reuniões dos docentes da Educação Pré-escolar - Registos reflexivos (relatos de práticas/experiências, reflexões feitas nos grupos ...)” (p.36, PE) <p>“Indicadores de monitorização do impacto das medidas: Percentagem de alunos Transitados / Aprovados - Atingir 100% de Transição / Aprovações, ao longo dos 4 anos de vigência do Plano de Inovação, no 1º ciclo” (p.10, PI)</p> <p>“Indicador de Medida: Sucesso escolar nas disciplinas – Níveis positivos a todas as disciplinas e Níveis iguais e superiores a Bom, ao longo dos 4 anos de vigência do Plano, no 1º ciclo.” (p.10)</p> <p>*Com a finalidade de melhorar a qualidade das aprendizagens identificamos no PI e PE, que são prescritas diversas ferramentas procurando a recolha de dados que permitam um maior conhecimento da realidade do agrupamento.</p>
	Avaliar o desempenho	<p>“Cada ano de escolaridade / equipa educativa tem um coordenador que lidera a equipa educativa e tem como responsabilidade: Aferir e monitorizar o impacto das medidas assumidas no Plano de Inovação; Articular a gestão dos projetos a desenvolver no ano de escolaridade que coordena e promover a gestão curricular horizontal e vertical na equipa; Articular a ação da sua equipa educativa com os professores (1º ciclo) e diretores de turma, com os coordenadores dos outros anos de escolaridade e propor parcerias para os diferentes projetos interdisciplinares a implementar ao nível da escola / agrupamento.”(p.10, PI)</p>

			“...pretende-se que a avaliação se foque no aperfeiçoamento do processo de ensino/aprendizagem, contribuindo para que os alunos trabalhem autonomamente e sejam responsáveis também pela construção do seu conhecimento...”(p.15, PI)
		Ação Corretiva	
	Liderança De transacção	Centrada na tarefa	
ESTILOS DE LIDERANÇA			
Liderança transformacional	Centrada nas pessoas	<p>“um estilo de liderança aceite e uma cultura valorativa integrada, no sentido de conjugar sinergias entre a organização escolar, a sala de aula e a comunidade educativa. (p.5, PE)</p> <p>“(...)que os professores, educadores e outros profissionais de educação se sintam gratificados pelo trabalho prestado.” (p.5, PE)</p> <p>“...melhorar a coesão e o trabalho cooperativo e colaborativo das equipas educativas de docentes em termos organizativos, é necessário continuar a valorizar as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica (departamentos curriculares, conselhos de ano, equipas educativas, grupos disciplinares e os conselhos de turma).” (p.42, PE)</p> <p>“...mantém a organização em equipas de grupo de ano no 1º ciclo com o reforço da Supervisão Colaborativa Entre Pares, como estratégia formativa para a melhoria das práticas letivas” (p.10, PI)</p> <p>“Tendo como princípio orientador a dimensão formativa, estamos a trabalhar no sentido de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incentivar o envolvimento dos alunos e das famílias no processo de avaliação; - Reforçar o contributo da avaliação contínua, na gestão do processo de aprendizagem;”(p.15, PI) <p>“é importante o envolvimento da Direção e do restante corpo docente do Agrupamento, para apoiar as aprendizagens de todos os alunos e, principalmente, para criar condições e oportunidades de dinâmicas de trabalho diferentes que impliquem o aluno no seu processo de aprendizagem.”(p.13, PIAP)</p>	

APÊNDICE III - GRELHA DE ANÁLISE DOCUMENTAL DAS ENTREVISTAS

CATEGORIA	ENTREVISTA N.º 1	ENTREVISTA N.º 2
Motivação	<p>“Portanto, aquilo que hoje temos como missão no nosso projeto educativo veio de <u>um querer muito forte de há muitos anos</u>, que era qualificar os alunos de campo. Este foi sempre o nosso ideal!! E foi este motivo de transformar as escolas de Campo em <u>escolas de referência</u> a nível de qualidade educativa, fazer entender aos pais que as Escolas de Campo tinham qualidade, portanto, não precisavam de tirar daqui os seus filhos para continuar os estudos que me levou a que eu continuasse até hoje na direção.” (p.1)</p>	
Qualidade do ensino	<p>“a qualidade de ensino no sentido preventivo e a nossa aposta, começou aí!! Entretanto, <u>através de um Programa de Promoção do Sucesso Educativo</u>, nós aplicamos um plano de estratégico que surgiu a nível nacional e para nós foi determinante porque aí nós definimos um conjunto de medidas muito centrados na melhoria da qualidade.” (p.2)</p> <p>“Eu prontifico-me a dizer-vos que vamos melhorar a qualidade de ensino, mas eu preciso da vossa ajuda!! E uma das coisas que mudou radicalmente este Agrupamento foi quando, <u>através de um contrato de autonomia</u>, eu</p>	<p>”a qualidade de ensino para mim é quando o aluno aprende com sucesso, não é!? Faz um percurso de <i>aprendizagem com sucesso e quando revela dificuldades, o professor ou educador saibam responder às suas necessidades, às suas dificuldades de forma adequada para que ele consiga ter o sucesso pleno.</i>” (p.1)</p> <p>“o trabalho que o professor faz e procura para responder aos interesses e necessidades dos alunos e a forma também como o aluno faz</p>

	<p><u>consegui trazer um mediador socioeducativo a tempo inteiro</u> para o Agrupamento consegui abrir um gabinete de apoio ao aluno e família e consegui começar a ter este Agrupamento tinha apenas meio horário de um psicólogo... meio-horário, horário!!!! (p.6)</p> <p>“enquanto não mudarmos as práticas de avaliação não podemos continuar a apostar na qualidade de ensino” (p.13)</p> <p>* Existe uma manifesta preocupação por parte do AE e da Diretora pelo aumento dos recursos humanos e materiais de modo a permitir uma melhoria da qualidade do ensino prestada aos alunos.</p>	<p>essa aprendizagem e interioriza e se envolve no seu percurso de ensino aprendizagem.”(p.1)</p> <p>“para melhorar esta qualidade que é <u>procurar a inter e transdisciplinaridade para que os alunos os vejam que o conhecimento não é estanque</u>, mas que é preciso”(p.2)</p> <p>“Uma pessoa só atinge uma <i>competência</i>, quando consegue pegar nos conhecimentos que adquiriu, mobilizá-los e aplicá-los os em determinado contexto”(p.1)</p> <p>*O entrevistado manifesta a importância do trabalho do professor na melhoria da qualidade do ensino.</p> <p>“O nosso primeiro objetivo era efetivamente melhorar o sucesso dos nossos alunos, porque quando!!... Não quando eu vim para a direção, mas fazia parte enquanto Coordenadora do Departamento do Primeiro ciclo. O sucesso dos alunos era muito baixo, principalmente ao nível do segundo terceiro ciclo...e, portanto, o objetivo era melhorar o sucesso das diversas disciplinas do agrupamento e conseguimos porque recorde-me de haver, em termos de disciplina, sucessos de 50% dos nossos alunos” (p.1)</p>
--	---	---

		<p>*A qualidade do ensino segundo o entrevistado tem grande incidência sobre os resultados académicos dos alunos e o seu sucesso.</p>
<p>Objetivos /Ações Diretivas</p>	<p><u>“porque ISTO não se chega lá de um dia para o outro!! Portanto, nós identificamos e nós temos de saber traçar objetivos a médio e a longo prazo, e nós nunca podíamos chegar a esta questão agora aonde!! (p.4)</u></p> <p>*A necessidade de planear atempadamente aparenta uma das ações mais determinantes para que a organização possa obter o devido sucesso.</p> <p><u>“o planeamento, uma escola que tem...uma escola que tem uma cultura de Escola muito clara, onde tu entras na escola e desde o auxiliar que te sabe dizer por palavras muito simples, o que é que, nesta escola é permitido, e não é permitido, o qual é a filosofia desta escola e eu disse vos isso na primeira reunião, certo!!”(p.10)</u></p> <p><u>“Tive dois anos que não fiz reuniões gerais de professores, e a escola não caiu, ou o agrupamento não caiu, porquê!? Porque eu reunia todas as semanas com as lideranças intermédias. Quem segurou o agrupamento? As lideranças intermédias foram elas que, que</u></p>	<p>“Portanto, o primeiro objetivo foi melhorar o sucesso dos nossos alunos e diminuir os níveis negativos diminuir as retenções”(p.1)</p> <p>“sem dúvida nenhuma, o planeamento, a organização e em função disso, orientar as estruturas educativas.”(p.4)</p> <p>“reunir com as estruturas e de ouvir os professores, ouvir os alunos, perceber o porquê de algumas situações que são colocadas na direção e de ter aqui um papel de ajudar através de orientações, portanto, eu acho que aqui há comunicação nesse sentido”(p.4)</p> <p>“Estas reuniões com os responsáveis das estruturas intermédias, o envolvê-los nas dinâmicas e torná-los corresponsáveis com a direção no sentido de procurarmos o melhor caminho, não é!!”(p.4)</p>

	<p><u>seguraram</u> porque fazer reuniões online com esta gente toda não é possível!!”(p.12)</p> <p>*A importância de uma cultura de escola clara com um objetivo bem definido alinhada com uma boa articulação entre as lideranças intermédias poderá facilitar o trabalho do Diretor, esse discurso é bem visível.</p> <p>“tem um planeamento claro no sentido de <u>os departamentos existem tem esta função...</u>”(p.11)</p> <p>“é que, na verdade, eu tenho lideranças intermédias muito fortes.”(p.11)</p> <p>“Tu não tens lideranças intermédias motivadas, se eles não se sentirem apoiados.”(p.12)</p> <p>“estas, lideranças intermédias primeiro têm que sentir que a direção está sempre do lado deles, certo!!”(p.12)</p> <p>“Para mim <u>foi o trabalho colaborativo...</u>” (p.13)</p> <p>“ tenho já equipas educativas desde 2019, porque com o plano de inovação eu alterei toda a estrutura... não foi fácil implementar...”(p.13)</p>	<p>*é destacada a importância de que o planeamento claro favorece a gestão do AE o facto de dialogar com as lideranças intermédias e auxiliá-las no seu trabalho diário é também um fator preponderante.</p>
--	--	--

	<p>*A criação das equipas educativas permitiu um trabalho mais colaborativo e facilitou o trabalho ao nível dos Domínios de Autonomia Curricular, e poderá ter levado no entender da Diretora a um maior envolvimento dos docentes nas suas tarefas pedagógicas.</p>	
Limitações	<p>“a mudança de professores a de 4 em 4 anos ou ainda muito anualmente nos contratados que dificulta esse trabalho. Eu às vezes sinto que estou sempre a dizer mesmo!! E o que me vale mesmo é que, a as estruturas intermédias tem pessoas já com esta cultura que depois vão disseminar.”(p.5) “portanto!!As limitações que neste momento eu sinto, tem a ver com o quadro de professores!!”(p.5)</p> <p>“porque os concursos não são ágeis!!Não são ágeis!!” (p.5)</p> <p>“Enquanto fatores internos, o que neste momento nos traz comorbilidade, na verdade é alguma instabilidade do corpo docente”(p.10)</p> <p>*A dificuldade em ter um corpo docente estável leva a que exista uma “quebra” na cultura/rotina da escola. As ausências reduzem o tempo de aulas e conseqüentemente o tempo do processo de ensino. O mecanismo de colocação de professorares da tutela é pouco ágil levando períodos de ausência de professores grande.</p>	
práticas letivas e avaliativas	<p>“mas um dos objetivos do professor é fazer aprender, usando as estratégias que forem necessárias para responder a cada uma das necessidades do aluno. Os alunos são todos</p>	<p>“O objetivo é ajudar este aluno a ultrapassar as suas dificuldades dentro das suas limitações e procurar sempre um maior sucesso para este</p>

	<p>diferentes, mas a escola tem que responder a cada um dos alunos.”(p.5)</p> <p>“a neste projeto de Avaliação de Pedagógica e que é um desafio para todos nós, porque temos vindo a trabalhar enquanto organização. Vou lhe chamar o currículo, uma organização do currículo que mexa com as práticas educativas.”(p.7)</p> <p>“Este mapeamento, esta planificação global, este conhecimento que os professores têm do currículo é a primeira estratégia para ter boas práticas educativas dentro da sala de aulas”(p.8)</p> <p>“enquanto não mudarmos as práticas da avaliação não podemos continuar a apostar na qualidade de ensino. A avaliação é parte integrante, como já disse várias vezes do processo de ensino aprendizagem e esta visão de avaliação penalizadora tem que acabar”(p.14)</p> <p>*Existe uma preocupação por ir de encontro à atual legislação procurando o desenvolvimento das competências dos alunos. O atual projeto de intervenção pedagógica procura dar resposta a um novo desafio. Pretende-se alterar as práticas avaliativas e pedagógicas simultaneamente. Este projeto poderá no entender da diretora melhorar a qualidade de ensino no AE.</p>	<p>aluno. Claro que às vezes o professor sozinho não é capaz, não é!!” (p.3)</p> <p>“A avaliação tem que ser vista como uma forma de eu poder melhorar a minha aprendizagem.”(p.5)</p> <p>“este projeto de intervenção pedagógica surgiu da necessidade, precisamente dos professores quererem avaliar mais e melhor para que os seus alunos possam também aprender mais e melhor...”(p.6)</p>
Liderança		“um diretor com características de líder, influencia sem dúvida, um trabalho no

		<p>agrupamento. Claro que, primeiro tem de ser uma equipa coesa e todos a trabalharem no mesmo sentido para respondermos aos objetivos do 4 projeto educativo não é!!”(p.3)</p> <p>*verifica-se um reconhecimento pelo papel desempenhado pelo diretor e a sua influência na instituição.</p>
<p>Cultura de Escola Informação e Comunicação</p>	<p>“Aqui trabalha-se em função de objetivos comuns e os professores, podendo concordar mais ou menos, têm de assumir esta cultura!!! E têm de cumprir o projeto educativo, tem que seguir, o projeto educativo.”(p.5)</p> <p>“Tem uma parte onde tu tens todas as reuniões marcadas, todos os princípios, todos os objetivos, tudo, não é!! Claro que depois há professores que assimilam isto com mais facilidade e outros que assimilam menos”(p.10)</p> <p>*aparenta existir um alinhamento no discurso proferido e as ações realizadas. Existe uma preocupação em passar a informação de um modo claro aos restantes elementos da comunidade escolar e de os envolver nos objetivos do PE.</p>	<p>“ o objetivo é que todos estejam a remar para o mesmo lado e ia irmos todos na mesma direção.”(p.4)</p> <p>“A direção reúne semanalmente com todos os Coordenadores de Departamento, a direção reúne mensalmente com os coordenadores de estabelecimento para perceber as dinâmicas, avaliar, monitorizar e dar novas orientações.”(p.4)</p>

APÊNDICE IV - INQUÉRITO POR ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA N.º 1

Preparação da Entrevista

<u>Passos necessários</u>	<u>Descrição</u>
Enquadramento da entrevista	A entrevista realizada pretende dar resposta ao seguinte problema de estudo: “A relação entre a ação Diretiva e a qualidade do ensino na escola”
Definição dos objetivos da entrevista	Dar resposta às questões de investigação colocadas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Perceção e caracterização da qualidade do ensino pretendida na escola pelo diretor. 2. Identificar os fatores que no âmbito do exercício das funções diretivas mais influenciam a qualidade do ensino pretendida na escola. 3. Ações diretivas, sua manifestação e aplicação, no sentido da qualidade do ensino pretendida.
Entrevistados	Diretora do Agrupamento de Escolas/ Coordenadora da Equipa de Autoavaliação e Adjunta da Direção
Entrevistador	Estudante de Mestrando em Administração das Organizações Educativas
Prazo	Até 1 de abril de 2022
Condições logísticas	Impressão do guião da entrevista Gravador de áudio
Meio de comunicação	Presencial
Tempo de entrevista	40 a 60 minutos
Variáveis a serem estudadas	- Processos utilizados na ação diretiva pretendida - Impacto na escola no sentido da qualidade pretendida - Mecanismos de monitorização das ações <u>Descrição dos itens:</u> - Agrupar as questões em categorias; - Considerar as expectativas do entrevistado; - Transcrever o discurso.
Critérios gerais a serem considerados	- O estado de espírito do entrevistado; - Contradições do entrevistado; - Momentos em que o entrevistado demonstra as suas emoções; - Linguagem corporal;

	<p>- Ambiente onde a conversa é realizada;</p> <p>- Familiaridade de ambos com o espaço em que ocorre a entrevista</p>
Aspectos formais a ter em conta	<p><u>Apresentação:</u> Criar um ambiente descontraído, mostrando gentileza com o entrevistado, mantendo o profissionalismo tentando levar o entrevistado a esclarecer todas as questões.</p> <p><u>Consentimento:</u> Solicitar a autorização do entrevistado.</p> <p><u>Decorrer da entrevista:</u> Focar o entrevistado nos tópicos principais e estimulá-lo para expor mais acerca dos aspetos mais importantes para o estudo.</p> <p><u>Terminar a entrevista:</u> Ter em atenção ao tempo, fazer um apanhado das ideias gerais e apresentar um agradecimento geral.</p>

Guião da entrevista – N.º 1

Diretora do Agrupamento

1. Perceção e caracterização da qualidade do ensino pretendida na escola pelo diretor.

1.1 O que é para si, a qualidade do ensino?

1.2 Que razão/ões a mobiliza/am no sentido de promover a qualidade do ensino?

1.3 Quais os objetivos de âmbito global, a médio e longo prazo, ao nível da qualidade do ensino nesta escola?

1.4 Que limitações sente por parte da tutela na concretização dos objetivos definidos no projeto educativo?

1.5 Considera que têm sido criadas políticas educativas no sentido de suprir as debilidades diagnosticadas na maioria das escolas?

1.6 De que modo considera que as práticas letivas e avaliativas influenciam a qualidade do ensino?

1.6.1 De que modo considera que as práticas letivas e avaliativas podem ser influenciadas por outros fatores do ambiente escolar (ex: número de técnicos especializados; qualidade de serviços de apoio, etc.)?

2. Identificar os fatores que no âmbito do exercício das funções diretivas mais influenciam a qualidade do ensino pretendida na escola.

2.1 Para si, quais os fatores internos da administração escolar, mais determinantes na qualidade do ensino (ao nível do ciclo administrativo, planeamento, organização do trabalho, direção e controlo)?

2.2 Para si, quais os fatores externos envolvidos na administração escolar, mais determinantes na qualidade do ensino (aspetos ao nível da tutela ou meio envolvente, no dia-a-dia que influenciam a função diretiva)?

3. Ações diretivas, sua manifestação e aplicação, no sentido da qualidade do ensino pretendida.

3.1 Que tipo de ações tem implementadas que promovem a melhoria do trabalho pedagógico a desenvolver pelas lideranças intermédias (motivação, articulação, coordenação, etc...)?

3.1.1 De entre as várias ações realizadas qual é para si a que criou maior impacto na qualidade do ensino?

3.2 De que modo proporciona condições facilitadoras do trabalho pedagógico desenvolvido pelos docentes em sala de aula?

3.3 No seu entender, como se relaciona o Projeto de Intervenção em Avaliação Pedagógica com a melhoria qualidade de ensino?

3.4 De que modo monitoriza as ações que implementou para favorecer a qualidade do ensino?

Transcrição da entrevista – N.º 1

Diretora do Agrupamento

1.2 Que razão/ões a mobiliza/am no sentido de promover a qualidade do ensino?

Entrevistador: Antes de mais!!Então quero te agradecer. E muito obrigado por dares esta oportunidade e pela ajuda que me tens dado para fazer isto!! Este trabalho né!! **Entrevistado:** Haaaa é mesmo um gosto, eu já te disse isto quando falaste comigo pessoalmente e neste

momento da entrevista aaa...Eu sempre vi a escola e portanto, como sabes, estou na direção há muitos anos. Este agrupamento foi o agrupamento horizontal que começou em 1997 no qual eu participei desde o início, portanto, eu estou na administração das escolas desde o primeiro modelo em 97. Portanto, eu já passei por todas estas transformações, e fui para a Direção da escola na altura, enquanto agrupamento horizontal que agregava apenas o pré-escolar e primeiro ciclo da freguesia de campo, não é!! Que na altura era uma freguesia autónoma. Agora associou-se a Sobrado, mas na altura era a freguesia de Campo. Porque quando cheguei a campo em 1992, e vim abrir um Jardim de Infância e comecei a trabalhar com o primeiro ciclo colado a mim, portanto, foi a primeira vez que eu comecei a trabalhar e comecei a conhecer esta Comunidade. Houve algo que mexeu comigo, como profissional da educação. Foi sentir que os alunos de campo eram discriminados a nível concelhio, como sendo alunos de insucesso!! E nós percebíamos que primeiro, a maior parte dos alunos acabava ao quarto ano e não, não, não continuava os estudos. Quando continuavam e, portanto, esta escola só tinha até ao nono ano depois passavam para Valongo e o que nós sabíamos era que os nossos alunos eram colocados em turmas más!!! Ou então, eram completa... havia mesmo o estigma na comunidade de que... Campo, porque era uma comunidade com pouca escolaridade, porque vem de uma história de trabalho de minas muito problemática, portanto, era e ainda é!!! É o esforço que estamos a fazer. Era uma comunidade com pouca escolaridade. O que quer dizer que as aspirações dos pais também eram muito poucas, por isso nós tínhamos meninos no primeiro ciclo com 14 anos e sabíamos que ao saírem das escolas do primeiro ciclo acabavam ali os estudos, por isso, na altura, quando eu me associei a mais 2 pessoas para fazer o primeiro Conselho Executivo, o nosso objetivo, a nossa missão era qualificar os alunos de Campo. Portanto, aquilo que hoje temos como missão no nosso projeto educativo veio de um querer muito forte de há muitos anos atrás, que era qualificar os alunos de campo. Este foi sempre o nosso ideal!! E foi este motivo de transformar as escolas de Campo em escolas de referência a nível de qualidade educativa, fazer entender aos pais que as Escolas de Campo tinham qualidade, portanto, não precisavam de tirar daqui os seus filhos para continuar os estudos que me levou a que eu continuasse até hoje na direção. **É isto só que me mobiliza....** Por isso para mim é um gosto. **Entrevistador:** Eu que por acaso conhece a realidade porque eu sou daqui Valongo e eu cheguei a fazer aqui as Férias desportivas da Câmara, estava a acabar o curso com miúdos aqui de Campo...e conheço um pouco isso... e é verdade isso que estás a dizer. E uma das coisas... e o facto de não me importar nada de dar esta entrevista foi porque também foi preciso e foi estratégico o eu levar o Agrupamento de Campo para faculdades para outras dimensões!! Dar visibilidade às escolas de Campo através de... de mestrados, doutoramentos e outros estudos no sentido de mudar!!**Entrevistador:** E ver outras possibilidades!! E também trazer outras pessoas de fora para Campo para que a Comunidade à volta começa-se a se sentir reconhecida. No fundo foi tentar aumentar as aspirações dos Pais, a autoestima dos alunos e dos Pais, dizer vocês são capazes!! São tão capazes como os outros!! Portanto, só não somos, se não quisermos. Por isso, estas oportunidades de Campo também ser objeto de estudo, enquanto comunidade educativa. **Entrevistador:** Isso é bom!! Acho que a gente deve ter assim essa mente aberta... Isso nem toda a gente às vezes tem se calhar para tentar ver outras possibilidades. Pode ajudar, pode, não é!!**Entrevistado:** Pode, pode...tem ajudado imenso!! **Entrevistador:** Espero que consiga se ganhar aqui alguma coisa com, com o estudo e que pelo menos conhecer melhor a escola essa acho...que isso, pelo menos acho que é sempre um ponto positivo. **Entrevistado:** Tem sido pelo conhecimento que também este... estes estudos, este e

outros nos têm dado que nos tem permitido perceber onde estão as nossas fragilidades para depois estrategicamente nós sabermos encontrar as respostas para as melhorar e enquanto não soubermos onde estamos menos bem, nunca podemos melhorar!! **Entrevistador:** Vamos começar então...Hahaha!!!Pronto, então vamos seguir aqui os pontos, vou ler aqui as questões e pronto, então.... Aqui na... no primeiro ponto então, sobre a...

1. Percepção e caracterização da qualidade do ensino pretendida na escola pelo diretor.

1.1 O que é para si, a qualidade do ensino?

Entrevistado: Presentemente... presentemente nós temos vindo desde 2... principalmente de... No primeiro projeto educativo!!! Que foi 2017/2019... Na verdade, nós ainda nunca tivemos um nível de insucesso que nos permitisse por exemplo, a ser um TEIP foi algo que eu quis... não porque queria ser... queria... ter insucesso, mas porque um território da intervenção educativa, me permitia ir buscar recursos, mas não... porque não tínhamos um número...não tínhamos insucesso suficiente que nos permitisse a caracterização de TEIP. No entanto, em 2017 nós tínhamos a consciência de que tínhamos muitos alunos ainda com insucesso, alunos que transitavam do primeiro ciclo para o segundo, ainda com um nível suficiente, o que não lhes permitia depois manter-se ao entrarem no novo ciclo aonde é por disciplinas, não é!!? E, sendo ainda meninos muito novos, aaaaa... sustentarem até os conhecimentos que traziam, portanto, o triénio 17-19 foi no sentido de... vamos apostar no 1º ciclo!!! O 1º ciclo é aquele que tem que trazer bases muito sólidas. Lembro-me em Conselho Pedagógico de discutirmos e de... elementos do Pedagógico daqui desta escola dizerem enquanto os nossos alunos não transitarem do quarto para o quinto ano com o nível de bom vamos ter sempre insucesso no 2ºCiclo!! Porque o suficiente na transição para o 2º Ciclo é muito débil, portanto, vamos pegar no crédito horário e vamos então reforçar os apoios educativos no 1ºciclo para que possamos melhorar a qualidade de ensino no sentido preventivo e a nossa aposta, começou aí!! Entretanto, através de um Programa de Promoção do Sucesso Educativo, nós aplicamos um plano de estratégico que surgiu a nível nacional e para nós foi determinante porque aí nós definimos um conjunto de medidas muito centrados na melhoria da qualidade. Portanto, nós definimos como metas de que, não podia haver retenções... não no sentido de... nós vamos reter por princípio, não é mesmo quando dentro do próprio ciclo nós podemos fazer. Mas nós começamos a perceber que uma retenção não trazia melhoria da qualidade. Mas também não podíamos ainda presentemente demonstrar quer aos alunos quer à comunidade, porque não tinham ainda esta visão de que se um aluno aparecesse na pauta com sete negativas, e se nós o transita-se-mos que isso era uma motivação para melhorar!! Não... ainda era visto como... mas que é isto!!? isto é um facilitismo!!? Então nós começamos a trabalhar com metas bem definidas no sentido de... A transição é uma estratégia de melhoria, portanto, vamos tentar dar apoios aos alunos para que eles consigam sair do nível negativo. E esta foi a nossa grande aposta de que os alunos conseguissem transitar com níveis positivos. E este foi o desafio do triénio.... e no final de 2019 vimos... constatamos pela monitorização e temos evidências disto de que, na verdade houve uma evolução muito grande a nível da qualidade do ensino. Por isso que no próximo triénio o desafio já não foi a questão das retenções, mas a sustentabilidade da qualidade das aprendizagens. Não chega aos alunos terem níveis de 3 ou suficiente, interessa

é que eles tendo em conta a idade que têm, não é!! Idades muito instáveis como uma adolescência aonde os interesses dos alunos depois divergem muito, nós temos que ter estratégias muito claras no sentido de OK, tudo bem, temos que respeitar as características dos alunos e entender as motivações próprias da idade mas estes alunos têm que começar a ter...aaaa aprendizagens sustentáveis e percebemos que esta qualidade sustentável não pode ser centrada em disciplinas isoladas dentro da sala de aula, o conhecimento torna-se uma competência insustentável quando eles percebem que o que aprendem em geografia, ou história, ou em ciências...quando conseguem percebê-lo enquanto articulado e faz sentido para aquilo que é o conhecimento generalizado, conhecimento global, então isso motiva-os a quererem aprender. Portanto, respondendo diretamente à tua pergunta...aaa as razões que me mobilizam no sentido de promover a qualidade do ensino é perceber o que é a qualidade do ensino, perceber e distinguir bem isto de que... transitar pode não ser qualidade?

Entrevistador: Isso é no sentido mais de por exemplo da questão dos resultados...ou também as outras partes que oferecemos aos miúdos!!??

Entrevistado: Isso... aaaa...as estratégias para chegar a esta qualidade para que no final a gente chegue às pautas e consiga ver bons resultados. Não se pode centrar apenas nos conhecimentos académicos, isto tem que ser um desenvolvimento global. Tudo isto, e eu digo isto aos pais sempre.... Tu este ano ainda não assististe porque eu ainda não fiz as reuniões da abertura do ano letivo com os pais por causa da pandemia, mas no próximo ano irei fazê-lo. Sou sempre eu que faço a abertura do ano letivo com todos os pais desde o pré-escolar ao 12º ano. As primeiras reuniões são feitas, faço-as nas escolas com os pais do pré-escolar e 1º Ciclo e depois nós marcamos aqui reuniões de quinto ano, de sexto por ano de escolaridade e a reunião depois com os Diretores Turma começam sempre com uma Reunião Geral, por exemplo de quinto ano, não é!! Num dia imagina às 6 horas eu das 6 às 6:30 estou com os Diretores de Turma todos e sou eu que passo a primeira Mensagem aos pais a dizer o objetivo para este ano é este!! A nossa aposta é esta, as nossas estratégias são estas e precisamos de vocês nesta parte que tanto aquilo que é cultura das... do Agrupamento. As regras gerais são ditas por mim em primeiro lugar e depois cada Diretor de Turma com os seus pais reúne individualmente e desconstrói tudo isto.

Entrevistador: Agora estamos a entrar na próxima pergunta, então...

1.3 Quais os objetivos de âmbito global, a médio e longo prazo, ao nível da qualidade do ensino nesta escola?

Entrevistado: Para te responder a esta pergunta é para te dizer de que...aaa...nenhum professor pode se pensarmos no... na... na questão da qualidade do ensino como uma qualidade global que tem em vista a questão das competências do perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória, nós não nos podemos centrar naquilo que o professor ensina como aprendizagens essenciais só daquela disciplina. Primeiro, todos têm de perceber desde alunos, pais, professores, comunidade que a aprendizagem começa também por um conjunto de atitudes e valores, que é o saber ser e o saber estar, porque é através do saber ser e saber estar que eu vou chegar ao saber fazer. E o saber fazer é o que me permite a aquisição dos conhecimentos rotulados de mais académicos. E eu digo sempre aos pais, aqui não é permitido faltas de educação. Aqui nós trabalhamos os conhecimentos, vocês educam em casa e tem que educar bem, porque se vocês são os primeiros educadores e nós completamos também na

escola ao nível do saber ser e do saber estar enquanto valores e atitudes completamos o vosso trabalho de pais!!! E, este é o primeiro princípio seja das atividades que fazemos, seja das dinâmicas que temos a nível de projetos, seja do saber estar em sala de aulas, o aluno, enquanto não conseguir saber estar com princípios dentro de uma sala de aulas, nunca vai conseguir interiorizar os conhecimentos. Portanto, nós não trabalhamos os conhecimentos académicos só como conhecimentos daquela disciplina, mas de uma forma global, no sentido de todos em conjunto, conseguirmos atingir este perfil de competências. **Entrevistador:** Mas este ano não é um dos objetivos é mesmo esta questão da qualidade, não é!? Ao nível das aprendizagens, tentar elevar já... já falaste atrás aqui!!! **Entrevistado:** Aliás, neste novo projeto educativo, que agora é 20/23, nós estamos mesmo com a questão da qualidade, portanto e isto que eu falei-te desde em 2017... porque ISTO não se chega lá de um dia para o outro!! Portanto, nós identificamos e nós temos de saber traçar objetivos a médio e a longo prazo, e nós nunca podíamos chegar a esta questão agora aonde!! **Entrevistador:** Uma preocupação que agora surgiu...que já vem decorrente do projeto anterior. **Entrevistado:** Exatamente!!!! Agora nós queremos avaliar e queremos ter alunos com nível quatro, alunos com médias de quinze, alunos com bons e muito bons, porquê!? Sem perder de vista nunca o que está para trás, não é!!! **Entrevistador:** Daí aquela preocupação pela alteração dos Quadros Méritos e também tentar mobilizar os miúdos noutra sentido... não ser só a questão dos resultados e ser também de outros aspetos não é!! A parte de eles fazerem abarcar as várias disciplinas...estavas a dizer à pouco, não é!? **Entrevistado:** Porque isto vem na sequência de que de certeza que me vais perguntar mais à frente de que como é que se motiva a comunidade educativa para a escola!! A escola dá muito trabalho!! **00:18:32 Orador 3** Estudar dá muito trabalho!! Os alunos hoje em dia possuem interesses dispersos, têm à sua volta desde jogos isto e aquilo!! Pegarem num livro, seja digital ou não seja para estudar, é uma seca!! Dá trabalho, por isso tu tens que os motivar através da autoestima. E eles têm que querer, eles têm que querer saber, eles têm que querer ter boas notas!!! E os pais também têm de estar motivados para isto!! O grande trabalho que nós temos vindo a fazer nesta Comunidade, que hoje na verdade temos já indicadores de que estamos a cumprir a nossa missão, porque temos muitos pais a procurar esta escola. É termos já... ou estamos no processo de conseguir...aaa!! Demonstrar aos pais que eles têm de ser nossos aliados. Como se diz para fazermos um bom cidadão, é preciso termos uma aldeia global, certo!?! Todos têm que colaborar...a escola não trabalha sozinha Por isso nós temos que demonstrar e temos que convencer eeee... fazer ver aos pais de que... os alunos têm que ter esta motivação!! Porque sem motivação, por bem, o professor está aqui para fazer aprender!! O professor ensina..., mas um dos objetivos do professor é fazer aprender, usando as estratégias que forem necessárias para responder a cada uma das necessidades do aluno. Os alunos são todos diferentes, mas a escola tem que responder a cada um dos alunos. Tem que encontrar o percurso educativo para cada um dos alunos, que é diferente um dos outros, mas para isto é preciso que os pais nos ajudem!! Sem um bom trabalho com a comunidade não é possível chegarmos aqui!?!**Entrevistador:**

1.4 Que limitações sente por parte da tutela na concretização dos objetivos definidos no projeto educativo?

Entrevistado: O projeto educativo ao longo destes anos, aaa... portanto, como tu sabes o nosso Agrupamento, tenho, ao contrário de outras escolas, tem um quadro de professores muito estável, por exemplo...no 1º ciclo, todos os professores são efetivos e ainda muito jovens,

portanto, não mudam!! Portanto, os pais já sabem? Chega ao quarto ano...há!! já sei quem vai ser professor do meu filho!!! É um grupo muito forte!! É um grupo muito empenhado e muito forte. No grupo do pré-escolar temos aqui uma mobilidade, de 2 ou 3 educadoras que também é insignificante e mesmo na EBS, como tu vês, nós temos aqui grupos muito fortes de professores do quadro que não concorrem!! Identificam-se... vestem a camisola deste agrupamento!! E então não querem sair daqui. Portanto, isto é fantástico. Por isso... com estas pessoas o que é que nós temos vindo a trabalhar de que o projeto educativo não é um documento de prateleira como tu já... também ouviste da minha boca já recebeste por e-mail e eu digo sempre, e este ano ainda não tive a oportunidade de fazer reuniões gerais, mas vou fazê-las ainda não tarda muito. Aonde eu vou dizer olhos nos olhos, aos professores.... Vocês vão cumprir o projeto educativo e na página tal está isto, isto e isto que vocês têm que cumprir e na página tal está isto, isto e isto que têm que cumprir!! O projeto educativo é o nosso bilhete de identidade, e quando um professor entra neste agrupamento tem que conhecer muito bem o seu projeto educativo e tem que vestir a camisola, porque esta é sua obrigação. A questão de como antigamente havia eu vou para a escola fazer o meu trabalhinho ta ta ta e não tenho nada a ver com a escola posso estar isolado...isto já acabou!! Cultura de escola é uma cultura colaborativa e coletiva. Aqui trabalha-se em função de objetivos comuns e os professores, podendo concordar mais ou menos, têm que assumir esta cultura!!! E têm que cumprir o projeto educativo, tem que seguir, o projeto educativo. Quais são as minhas limitações!? **Entrevistador:** Quais são as limitações ao nível da tutela!? **Entrevistado:** As minhas limitações...e mesmo assim e por isso comecei... sentindo eu que Agrupamento tem um é um quadro de professores estável. Na verdade, é a mudança de professores a de 4 em 4 anos ou ainda muito anualmente nos contratados que dificulta esse trabalho. Eu às vezes sinto que estou sempre a dizer mesmo!! E o que me vale mesmo é que, a as estruturas intermédias tem pessoas já com esta cultura que depois vão disseminar. **Entrevistador:** Vão mantendo exatamente!! Mas o facto de haver estes concursos de 4 em 4 anos, apesar de alguma estabilidade não é ainda suficiente, cada vez que há uma mudança destas reinicia novamente que as pessoas vêm de novo. **Entrevistado:** Neste momento a questão mesmo... é a questão dos professores!! Nota-se uma grande diferença... Porque, mesmo os miúdos novos, os miúdos vêm com determinadas orientações. De repente tem um professor novo e eles ficam perdidos e gozo... isso!! Quanto sabiam que com os outros aquilo já era, já era muito claro, portanto!! As limitações que neste momento eu sinto, tem a ver com o quadro de professores!! Tem a ver com o facto de ainda haver muita mobilidade de professores e chegar uma altura como está a acontecer neste momento aonde às vezes tenho 3 semanas, ou preciso de 3 semanas para substituir um professor que entrou de Atestado Médico!! É muito mau!! **Entrevistador:** Começa a haver falta. Já aqui já se começa a sentir!?!? **Entrevistado:** Já até primeiro, porque os concursos não são ágeis!! Não são ágeis!! A questão de eu ter um professor que mete um Atestado Médico. Eu tenho até quarta-feira às 10:00 para meter a concurso, entretanto, sai a lista na sexta, já passou uma semana. O professor só se apresenta depois até terça-feira. Até conseguir os professores já vão 15 dias e os alunos, às vezes por um atestado de 1 mês perdem quase 15 dias de aulas. Isto a correr bem!! Porque se, entretanto, não houver ninguém a pegar naquela vaga, a vaga volta outra vez à reserva de recrutamento e só ao fim de 2 reservas de recrutamento é que vai para contratação de escola. Que também demora!! Portanto, este ano já tive situações onde precisei quase um mês para ter um professor... a substituição de um professor!!! E isto dificulta muito a escola, que é que dificulta também!?!? É o facto de quando

tu fazes a distribuição do serviço no início do ano, tu contas com horários completos de professores, não é!!!? Alguns aaa...portanto, temos a componente letiva e a componente não é aquilo certo!!! A questão, por exemplo do 79!! Mas tu organizas toda uma escola tendo em conta aqueles horários e questões, por exemplo, de horas de alguns professores que vão para apoios educativos ou vão para projetos de apoio educativo, como, por exemplo, as horas do 79 e depois o que acontece... de repente o professor mete um Atestado e tu só podes contratar tendo em conta as horas da componente letiva. E queria aqui um problema, tipo, e agora esta dinâmica toda que o professor tinha com o resto do horário, como fazemos!!!?Portanto? Há aqui a. **Entrevistador:** Então a maior limitação é mais essa!!! Na mobilidade que existe!! **Entrevistado:** Presentemente, presentemente as grandes limitações que eu acho que os diretores todos têm, têm a ver com esta questão.

Entrevistador: 1.5 Considera que têm sido criadas políticas educativas no sentido de suprir as debilidades diagnosticadas na maioria das escolas?

Entrevistado: Considero que sim. Eu revejo-me na atual política educativa, eu revejo nesta escola para todos!! Revejo-me nesta escola que não se centra só dentro de uma sala de aulas, mas que nos dá a oportunidade de criar diversas estratégias, diversos projetos para trabalhar esta qualidade do ensino que tem que articular todas as disciplinas e revejo-me também outra coisa. Revejo-me nesta política educativa, que começou a perceber que era outra das debilidades que eu senti enquanto administração!!! Esta política educativa começa a perceber que a escola não pode ter apenas como recursos professores, precisa de outras formações, precisa de psicólogos, precisa de educadores sociais, precisa de mediadores. Não foi por acaso que e para conseguir ter todos os recursos que hoje as escolas de Campo têm e que são muitos, eu precisei de concorrer a muitos concursos!!! Eu precisei de meter o Agrupamento logo no contrato de autonomia. Para quê!!!? Ok eu prontifico-me a dizer-vos que vamos melhorar a qualidade de ensino, mas eu preciso da vossa ajuda!! E uma das coisas que mudou radicalmente este Agrupamento foi quando, através de um contrato de autonomia, eu consegui trazer um mediador socioeducativo a tempo inteiro para o Agrupamento consegui abrir um gabinete de apoio ao aluno e família e consegui começar a ter este Agrupamento tinha apenas meio horário de um psicólogo... meio-horário, horário!!!! Só agora é que começa a haver oportunidades de nós termos mais recursos!! Atualmente eu tenho 2 Psicólogos a tempo inteiro, ainda tenho um Estagiário de Psicologia, que é um estágio do IEPF que em colaboração com a Associação de Pais, tenho meio horário de um Educador Social e tenho um Mediador Socioeducativo a tempo inteiro. Isto fez a diferença!!! Portanto, eu acredito que eles vão continuar a ter esta visão da escola... se querem nos ajudar para que os alunos atinjam este perfil de competências então, a Escola tem que ter outros recursos ao nível de recursos humanos, muito para além dos professores. Os professores precisam de constituir equipas educativas, mas multidisciplinares!!! Se isto continuar.... Então revejo-me eu nesta... nesta política educativa!!!

Entrevistador: Muito bem. Vamos avançar então!!!?

1.6.1 De que modo considera que as práticas letivas e avaliativas podem ser influenciadas por outros fatores do ambiente escolar (ex: número de técnicos especializados; qualidade de serviços de apoio, etc.)?

Entrevistado: Essa é a essência da escola... Tudo isto na verdade!!! O aluno está na escola um dia inteiro e tem um desenvolvimento global, mas a escola tem uma função clara que nós também não podemos esquecer, certo!!? E a essência, está nas práticas educativas dentro da sala de aula. Que podem e devem ser completadas com projetos, com saídas, com dinâmicas que envolvam tudo!! Por isso eu sou a favor de criar domínios de autonomia curricular onde várias disciplinas se agregam para trabalhar diferentes temáticas, mas é dentro de uma prática educativa que tem que ser bem pensada com estratégias adequadas aos alunos que tem dentro da sala de aula e que tem que ser suportada por um modelo de avaliação que... tem que mudar urgentemente!! Portanto, como tu sabes, nós estamos agora neste projeto de Avaliação de Pedagógica e que é um desafio para todos nós, porque temos vindo a trabalhar enquanto organização. Vou lhe chamar o currículo, uma organização do currículo que mexa com as práticas educativas. Aaaaa...e começámos logo pelos mapeamentos. Já viste que!!... em setembro e começa logo em Julho, os professores por grupos disciplinares e não sei quê!! Vão olhar para o currículo da sua disciplina, vão ver de que forma com os alunos que vão ter como é que vão trabalhar isto e vão fazer uma planificação global identificando logo aí os pontos de articulação entre as várias disciplinas.

Este mapeamento, esta planificação global, este conhecimento que os professores têm do currículo é a primeira estratégia para ter boas práticas educativas dentro da sala de aulas, porque durante muitos anos eu tenho pena de dizer isto, mas vou ter que o dizer!! Os professores eram apenas os...implementavam os manuais escolares!! E os professores não são isso!! O professor é o construtor, é o gestor do seu próprio currículo!! Ele tem um conjunto de referências que neste caso são as aprendizagens essenciais..., Mas ele próprio vai gerir, vai construir, através de estratégias que tem que ser inovadoras!! Que é isto de estratégias inovadoras!!? Uma boa aula pode ser uma boa aula expositiva!! O importante é como nós motivamos os alunos é ir de encontro aos interesses dos alunos e os alunos perceberem o que estão a aprender. E onde tem dificuldades de aprender, por isso quando os professores conhecerem bem o seu currículo, fizeram uma boa planificação em articulação com os seus colegas, daí a existência das equipas educativas. Quando o Professor souber... eu este ano vou trabalhar com estes alunos!! Comigo vão trabalhar este, este e este!! Semanalmente eu vou pensar o que fazer com eles tendo em conta aquilo que é o meu mapeamento, a minha, a minha organização!!! E integrar logo como estratégia de ensino, aprendizagem, a questão da avaliação. Quando nós agora dizemos a um professor... façam e vamos falar daquilo que é mais usual, embora haja milhares instrumentos de avaliação. Um teste.... Um professor faz um teste e diz aos alunos claramente...Este teste vai ser classificado, mas não... Este teste vai ter pontuação, portanto, mas não é para a vossa avaliação final!! Porquê!? Porque este teste é para saber o que vocês sabem e não sabem... têm que ter consciência, mas atenção que nós vamos classificá-lo!! Vocês vão ter consciência aonde tem dificuldades e depois pega neste mesmo teste e diz.... Então agora vamos, são estes conteúdos onde na verdade, vocês não os adquiriram bem, então nós vamos trabalhá-los. E depois dá o mesmo teste com transparência. Com transparência, porque a questão aqui é da avaliação, da imprevisibilidade...o que é que sairá no teste e não sei quê.... Isto não faz sentido!! A avaliação é uma ajuda para os alunos aprenderem. Se eu não souber onde estou a falhar. **Entrevistador:** Eles têm que se autorregular fazer o diagnóstico e saber em que ponto é que estão para poder corrigir!! **Entrevistado:** Pronto, por isso a aposta desta escola nas práticas letivas dentro da sala de aula, tem a ver com

o trabalho colaborativo, tem a ver com formar equipas educativas que são responsáveis pela aprendizagem daquele grupo de alunos. No nosso caso, é por ano de escolaridade, certo!! Não é um professor que é responsável, são todos responsáveis!! Por aquele grupo de aprendizagem e em conjunto na partilha verem quais são as melhores estratégias para implementar e lecionar fazendo aprender este conjunto de aprendizagens essenciais. **Entrevistador:** De que modo é que achas que podem ser influenciadas por outros fatores do ambiente escolar. Por exemplo, trabalho dos técnicos especializados, a qualidade dos serviços de apoio. Ou seja, o que estávamos a falar ainda há pouco!! **Entrevistado:** Para nós termos um bom ambiente de sala de aula onde os alunos aprendam naturalmente temos de ter alunos que tenham comportamentos adequados, certo!!? E comportamentos adequados, não estou a falar em todos calados, certo!? Onde alunos saibam, por exemplo, trabalhar em grupo, mas haja um ambiente de sala de aula motivador, sereno, tranquilo. Para isso, na verdade, não pode haver só um professor!! Porque nós temos alunos com características muito diferentes.... Se calhar, não é por acaso que nas equipas educativas nós temos também a intervenção não só dos professores, mas também do 910 (ensino especial), acho que são uma grande ajuda!!! Assim como temos também os técnicos, que também fazem parte das equipas educativas e que depois ao terem a perceção de quais são as turmas que precisam de outro tipo de trabalho.... Quais são os alunos que precisam de outro tipo de trabalho, seja a nível de serviço de Psicologia, seja, a nível de mediação de conflitos, seja a nível de trabalhar outras situações. Então esses professores em paralelo ou em complemento com os professores, criam outras dinâmicas que vão ajudar com que haja um bom ambiente de sala de aula para que as estratégias possam resultar e a aprendizagem possa acontecer. Só um exemplo muito rápido. Não foi por acaso que nós entramos agora num novo projeto para além de outros projetos que tu conheces. Entramos no projeto Ubuntu, certo!! Não foi por acaso que nós tivemos agora uma semana de imersão para onde levamos os delegados e sub-delegados dos sétimos e oitavos anos, não é!! Porquê!!? Porque nós sabemos que o comportamento do sétimo e dos oitavos anos pela própria idade dos alunos, interesses dos alunos, são turmas, muito mais turbulentas, não é, porque eles estão na aula e de repente, o colega lá do fundo diz qualquer coisa e se calhar interessa-lhe muito mais. Portanto, nós temos que trabalhar estes alunos, se calhar noutros contextos com outros projetos, de forma que eles percebam que há outras dinâmicas na escola. Nomeadamente à recreios onde... Na verdade, eles podem ter e partilhar todos esses interesses na sua relação interpessoal entre colegas, mas depois existe uma sala de aulas aonde eles têm que ter respeito pela aprendizagem, respeito uns pelos outros e respeito pelo professor. **Entrevistador:** Por exemplo, este projeto Ubuntu também é no sentido de tentar auxiliar o trabalho que se faz nos sétimos e oitavos!!? **Entrevistado:** Eu concordo contigo e também mais no segundo ciclo, onde também se trabalham os valores e como é que isto se trabalha!? Através de assembleias de alunos, a Educadora Social, juntamente com a Mediadora e uma Psicóloga reúne com grupos de alunos exatamente para trabalhar isto e quero te dizer que quando eu reuni com estes 24 pais a dizer para preparar a semana de imersão para tirar da escola durante uma semana inteira, 24 alunos.... Eu pensei, estes pais vão questionar, tipo, professora, mas eles vão perder uma semana de aulas!! Embora eles soubessem que havia o cuidado de vocês não darem matérias novas!! Havia todo esse cuidado...Eu estava à espera dessas perguntas, e foi com a maior...Foi assim uma coisa que eu senti...Fiquei tão contente quando estes pais em vez de me questionarem sobre isso, agradeceram à escola a oportunidade de dar aos seus filhos o trabalharem estes princípios e eles conhecerem os quatro

pilares do projeto UBUNTU isto só me demonstrou que a Educadora Social e uma Psicóloga, que é quem está com este grupo estão a fazer um trabalho fantástico semanalmente com estes alunos. Estes pais não estavam nada preocupados, pelo contrário, estavam gratos pela oportunidade dos filhos naquela semana, trabalharem aquilo. Portanto, primeiro porque confiam na escola e sabem que as aprendizagens não iam ficar para trás e depois porque sabem que as aprendizagens mesmo acabando, por que eles querem que os filhos tenham bons resultados escolares não é!!! Isto que eles iriam aprender esta semana iria ajudá-los a eles conseguirem ainda mais.

2. Identificar os fatores que no âmbito do exercício das funções diretivas mais influenciam a qualidade do ensino pretendida na escola.

2.2 Para si, quais os fatores externos envolvidos na administração escolar, mais determinantes na qualidade do ensino (aspetos ao nível da tutela ou meio envolvente, no dia-a-dia que influenciam a função diretiva)? Entrevistado: Neste momento a administração escolar não impede nenhum diretor de encontrar a estrutura que melhor se enquadre para ajudar os professores a terem uma boa prática letiva dentro da sala de aulas. Nós podemos organizar por equipas educativas, por grupos de trabalho, como nós quisermos!! **Entrevistador:** Sim!! mas uma coisa é que já está falaste à pouco...dos objetivos claros, o projeto educativo, não é...Isso tem haver um pouco aqui com o planeamento, né!!? De ter já tudo delineado, não é? **Entrevistado:** Enquanto fatores internos, o que neste momento nos traz comorbidade, na verdade é alguma instabilidade do corpo docente. Depois...claro que!! A nível de ensino nós estamos mesmo nestes últimos anos com o atual ministro da educação, que era secretário de estado, nós diretores nunca nos sentimos desapoiados.... Nunca...!! Eu própria quantas vezes...e isto é mesmo verdade, eu mandei mails ao domingo à tarde para o Doutor João Costa e ele me respondeu no próprio dia. O agora Diretor Geral dos Estabelecimentos Escolares Doutor João Miguel...era nosso Delegado Regional.... Olha fantástico!! Ainda hoje se eu lhe mandar uma mensagem a dizer...Dr. João preciso de falar consigo...ele nem que seja às 10 da noite telefona-me, percebes!! Há pessoas aqui estratégicas, que te dão um suporte muito grande, claro que é uma administração central, às vezes fico furiosa, porque preciso de uma resposta imediata e mando emails, emails, emails e não me respondem, certo!! Eu se calhar não tenho razões de queixa porque nós temos desde 2019 um plano de inovação. Esse plano de inovação faz com que a escola faça parte de um grupo de Escolas que são monitorizadas assiduamente!! Uma a duas vezes por ano!! Existe uma equipa regional, certo!! Que acompanha a Escola. Olha!! Eu quando tenho dificuldades, eu telefono para esta equipa. A partir do momento que nós fazemos parte deste grupo há aqui.... Claro que temos que prestar contas, não é!! Este ano já tive uma reunião onde tive de prestar contas dos objetivos a que me proponho no projeto educativo e que fazem parte do plano de inovação. Mas o prestar contas no caso de Campo, o que eu sinto é que... eu também tenho ali uma equipa que quando eu preciso colabora e me ajuda no sentido de até me dar ideias de como fazer.

2.1 Para si, quais os fatores internos da administração escolar, mais determinantes na qualidade do ensino (ao nível do ciclo administrativo, planeamento, organização do trabalho, direção e controlo)?

Entrevistador: Mas por exemplo, ao nível interno achas que há aqui alguma coisa aqui, que achas que é mais importante!!?

A nível interno.

Entrevistador: Mas o que é que achas que por exemplo faz mais a diferença, é esse planeamento, é se calhar a forma como organizas o trabalho!! As chefias intermédias, a tua equipa da direção, o que é que sentes que pode favorecer...

Entrevistado: É mesmo o planeamento, uma escola que tem...uma escola que tem uma cultura de Escola muito clara, onde tu entras na escola e desde o auxiliar que te sabe dizer por palavras muito simples, o que é que, nesta escola é permitido, e não é permitido, o qual é a filosofia desta escola e eu disse vos isso na primeira reunião, certo!! Nomeadamente tão clara como... Atenção que aqui vocês não se sintam ultrapassados Diretores de Turma, quando de repente acontecer qualquer coisa e no dia seguinte está resolvido, certo!! Porque temos um gabinete, temos Técnicos cá, temos uma Direção e não deixamos as coisas acumularem-se. **00:49:34**

Orador 3 Portanto, quando um professor entra e consegue perceber bem a cultura da escola, tem um planeamento claro no sentido de os departamentos existem tem esta função.... Temos as equipas educativas que tem esta função, reunimos periodicamente desta forma e desta, por isso é que o nosso plano anual de atividades que tu conheces tem toda a organização do agrupamento. O nosso plano anual de atividades não é um conjunto de atividades extracurricular ou de enriquecimento. Tem uma parte onde tu tens todas as reuniões marcadas, todos os princípios, todos os objetivos, tudo, não é!! Claro que depois há professores que assimilam isto com mais facilidade e outros que assimilam menos. Qual é a sorte deste agrupamento... é que, na verdade, eu tenho lideranças intermédias muito fortes. Tu vês pela, não é!!? Portanto, as Coordenadoras de Departamento são pilares desta, desta escola. Tu tens algo pronto, tive de meter na Coordenação das equipas pessoas novas, não é!!? Mas... tu vês que aquelas que já conheciam bem a dinâmica estão lá!! E estão lá para ajudar, e acho que há aqui um trabalho muito colaborativo!! Porquê? Porque as pessoas sabem qual é o caminho. Não quer dizer que no dia a dia não haja problemas. Todos os dias, todos os dias, há problemas todos os dias, é preciso clarificar mais uma coisa. Agora o que eu sinto, a avaliação que o Pedagógica faz e até ao Conselho Geral!! Tive agora não é, uma avaliação e como sabes fui agora eleita outra vez diretora. Portanto, fui agora avaliada por este percurso todo e uma das coisas que os pais também sentem, e que eu acho que aqui os professores também sentem, e tu o saberás dizer também é que o planeamento, a organização da escola é claro!! Portanto, desde o início do ano que um professor, sabe qual a sua tarefa. E há aqui outra coisa que faz também a diferença e que tem de ser um desafio para o futuro e ainda não conseguimos implementar que é, sendo que a escola é pedagógica, a essência da escola é pedagógica já que estamos no bom caminho, no meu entender deste trabalho colaborativo e cooperativo das equipas educativas há algo que nós estamos a começar, mas que ainda está muito ao de leve, que é a supervisão pedagógica entre pares. Quando isso acontecer, vai haver. **Entrevistador:** A avaliação externa já tem as aulas observadas também do terceiro ciclo avaliativo. **Entrevistado:** Mas nós vamos ter um dia destes avaliação, exatamente!! Mas eu gostava de quando chegássemos aí que na verdade, e tu viste que eu este ano já pedi muito!!! já está no Projeto Educativo, já está!! Mas deixei que cada um entre pares o fizesse.... Ficar ao critério do professor ele sentir essa necessidade, pronto!! Isto vai sendo um tempo, até que vai chegar a

altura em que eu vou dizer, meninos... vai acontecer!! E vai acontecer, assim, assim, assim e eu vou planificar. Portanto, tem sido assim a nossa postura enquanto agrupamento, dar oportunidade aos professores autonomamente entre eles, de se articularem, darem um tempo para se apropriarem das coisas até que chega uma altura, porque a direção chega. Isso agora é o momento em que todos vão fazer... e é através desta organização. **Fatores externos (atrás)** Aqui, quanto os fatores externos só espero que se mantenha esta visão de escola multidisciplinar no sentido de... a escola tem de ter outros recursos!! Tem que ter outras formações para que, na verdade, o ensino seja um todo. O professor se sinta bem no seu papel, não é!? Mas apoiado por outras formações, os professores não têm que empenhar tanto tempo na mediação de conflitos. Isto deve ser um trabalho de articulação com os professores... Por exemplo, como muitos outros!!!

3. Ações diretivas, sua manifestação e aplicação, no sentido da qualidade do ensino pretendida.

3.1 Que tipo de ações tem implementadas que promovem a melhoria do trabalho pedagógico a desenvolver pelas lideranças intermédias (motivação, articulação, coordenação, etc...)?

Comecei por te dizer que, numa escola tem que haver lideranças intermédias muito fortes.... Nós tivemos agora dois anos de pandemia, onde, eu que até gosto imenso de falar diretamente olhos nos olhos com os professores, e não o fiz!! Tive dois anos que não fiz reuniões gerais de professores, e a escola não caiu, ou o agrupamento não caiu, porquê!? Porque eu reunia todas as semanas com as lideranças intermédias. Quem segurou o agrupamento? As lideranças intermédias foram elas que, que seguraram porque fazer reuniões online com esta gente toda não é possível!! Eu tentei fazer uma e não resultou, portanto, tive de ajudar as lideranças intermédias a implementarem-se ainda mais. **Entrevistador:** Primeiro trabalhavas com eles e depois.... Eles passavam a mensagem!! **Entrevistado:** Exatamente, foi toda uma organização de... preparámos tudo!! Desde a forma como trabalhar com os pais, como trabalhar com os alunos, como trabalhar entre professores. Tudo trabalho entre.... Tu não tens lideranças intermédias motivadas, se eles não se sentirem apoiados. Ee... nós fizemos online nesta sala que tu vês, aqui a partir de agora é um local de trabalho das lideranças onde todas as semanas os Coordenadores quer de departamento quer de ciclo têm 90 minutos de trabalho colaborativo entre eles. Nós preparamos tudo aqui e eu venho ter com eles e não venho como diretora. Venho como elemento!! Vamos preparar nós quando chegamos ao Pedagógico, quase que temos o Pedagógico preparado, não é? Lá é para tomar decisões, porque semanalmente às quartas-feiras, eles têm um tempo comum, todos os coordenadores de departamento e de ciclo naquela hora têm tempo de trabalho para isso, então como é que eles o fazem...em conjunto. Atualmente estão a fazer no online a partir de agora vai ser nesta sala e aí nós vamos preparar. **Entrevistador:** Então, se quiser uma das ações positivas nesse aspeto, lá está é a “presença”, um acompanhamento teu mais frequente e preparando as coisas. **Entrevistado:** Eles, se tu vires!! Eles não mandam uma convocatória para um departamento que não seja partilhada entre, entre os 6 Coordenadores. Não há, não anda cá uma coisa, eu não sei o que vamos fazer!! E agora que vamos fazer... Quando eles sentem esta instabilidade eles vão ter

comigo, Gina, vamo-nos sentar, temos de preparar isto, os professores estão se a sentir perdidos, vamos sentar, vamos... eles partilham trabalho entre si. Se uma já preparou isto, aí agora vou mandar para os outros Coordenadores, para eles ajudarem e não sei quê tudo que tu sentes com a Sandra, é o que todos os outros professores sentem. Portanto, aaa... estas, lideranças intermédias primeiro têm que sentir que a direção está sempre do lado deles, certo!! Não há cá direção... não!!! Somos um grupo que coordena um Agrupamento. Portanto, independentemente de termos opiniões diferentes que temos muitas vezes!! Eu vejo!!! As opiniões diferentes é que nos fazem avançar, mas quando depois tomamos a decisão, existe uma só voz.

3.1.1. De entre as várias ações realizadas qual é para si a que criou maior impacto na qualidade do ensino?

Para mim foi o trabalho colaborativo.... Foi a partir do momento que nós começamos a ter... enquanto só havia grupo disciplinares, onde só se centravam nas matérias que iam lecionar!! Era difícil... **Entrevistador:** Notaste uma grande diferença? **Entrevistado:** Vá muito grande!! Desde e há muitos anos, e eu tenho já equipas educativas desde 2019, porque com o plano de inovação eu alterei toda a estrutura... não foi fácil implementar...tive muita rejeição por parte dos professores!! Eu comecei a ir lá... Eu tinha, umas numa semana, outras noutras desconstruídas para poder eu andar por todas elas!! Eu passava por todas as reuniões de ano. No sentido de dar força a quem a estava a coordenar, porque os professores não gostaram muito. Hoje eu já sinto que eles já percebem a importância e mesmo quando eu mando dizer assim, esta semana não há equipas educativas por isto e não sei quê!! Há coordenadores e professores, diz que nós podemos, podemos reunir é que nós temos coisas para preparar e não sei quê!!? Autonomamente!! Agora tu tens que lhe me dar condições, e as condições é terem no seu horário, tempo semanal para este trabalho.

Entrevistador: Parece que estás a seguir as questões...então nesse seguimento!!...

3.2 De que modo proporciona condições facilitadoras do trabalho pedagógico desenvolvido pelos docentes em sala de aula?

Entrevistado: Dar-lhe tempo exatamente para esse trabalho. **Entrevistador:** Permitir este tipo de reuniões...é isso que estás a dizer!! **Entrevistado:** Dentro do seu horário, nós sabemos que ...trabalhamos tantas horas mas o nosso horário é de 35 horas!!! Nós sabemos isso, mas o trabalho do professor é muito duro!! Ter que preparar, até ultrapassa em larga as 35 horas, mas quando o professor tem...Eu podia usar este tempo que dou para o trabalho das equipas educativas, eu podia apostar em trabalho a nível de projetos, certo!! Agora...eu ter muitos projetos que depois resultassem em...ou que não resultassem na melhoria da qualidade educativa...para quê!! Então acabemos com os projetos, então é preciso ver onde estão as necessidades, eee...nós sentimos claramente que tínhamos que dar tempo aos professores e não estou a dizer que estamos a dar as condições ideais, não é isso que estou a dizer, mas percebemos claramente de que este tempo semanal para os professores se sentarem... seja online, ou seja, aqui, porque não quer dizer que eu volte para as reuniões presenciais e obrigar os professores a ficar aqui na escola...no inverno das 6:30 às 7:30, num...Eu vou usar o que

aprendemos nesta pandemia para também melhorar as condições de trabalho dos professores. E um professor se calhar, nestas reuniões semanais até se sente mais confortável se tiver na sua casa se tiver no quentinho!! Até porque as equipes educativas não são muito grandes!! Não estou a falar de um departamento, certo!! Se calhar dá muito mais porque se sente confortável. Portanto, vou tentando ver, aquilo que são as melhores coisas!!

Entrevistador: 3.3 No seu entender, como se relaciona o Projeto de Intervenção em Avaliação Pedagógica com a melhoria qualidade de ensino?

Entrevistado: Tudo!! Só pode, enquanto não mudarmos as práticas da avaliação não podemos continuar a apostar na qualidade de ensino. A avaliação é parte integrante, como já disse várias vezes do processo de ensino aprendizagem e esta visão de avaliação penalizadora tem que acabar. E vai ser muito difícil porque os pais não entendem na nossa cabeça de professores também ainda não entendemos porque nós não fomos assim, certo!!? Eu estudava para ter boas notas, porque era isto. **Entrevistador:** Para atingir a classificação. **Entrevistado:** Ora bem!! A sociedade não percebe ainda isto. Isto vai ser um trabalho e por isso é que tem demorado tanto porque a legislação já mudou há muito tempo!! Só que...as escolas têm tido muita dificuldade em implementar isto. Valeu nos agora este projeto que saiu a nível do Ministério da Educação a nível de formação para nós escolas arriscarmos, não está a ser fácil os pais perceberem, percebes!! Por isso, eu acho que este é o grande desafio das escolas agora. E tu sabes que não está a ser fácil!! É o desafio, é um desafio!!

Entrevistador: 3.4 De que modo monitoriza as ações que implementou para favorecer a qualidade do ensino?

Nós, quando planificamos o ano letivo... nós identificamos logo quais são as ações de monitorização, certo!? Ao longo do tempo temos também vindo a apostar na visibilidade da equipa de autoavaliação. Há escolas que têm observatórios da qualidade educativa e que os próprios professores fazem questionários isto aquilo e o outro. Eu até hoje se calhar por erro meu ou até por ignorância, não sei!! Pelos relatos que tenho ouvido e por tudo o que tenho lido, ainda não consegui perceber muito bem. A pertinência desses observatórios da qualidade no sentido de eu como professora tenho que mensalmente fazer um inquérito que depois um grupo de professores vai avaliar. Não vejo a monitorização desta forma, eu vejo mais uma monitorização com sentido, ou seja.... Ter uma equipa de autoavaliação forte que mais uma vez as limitações que tive estiveram na mudança de professores. O que tu vês na equipa de autoavaliação, tu também vês nalgumas equipas educativas, estás a ver as mudanças!!! Nós temos apostado muito na equipa de autoavaliação e o que é certo é que não temos conseguido manter um grupo como temos a nível de Coordenadores. É algo que ainda não conseguimos ir, não é porque não queremos!! É porque, na verdade, isto exige tempo, não é!? Os professores não podem fazer todos a mesma coisa, certo? Eu tenho que ir metendo professores novos, porque os outros, aqueles pilares da escola, estão noutras funções, não posso também pô-los, portanto eu precisava e tu sabes o trabalho que eu acho que na equipa de autoavaliação se faz um trabalho é muito bom. Sabes quais são os documentos que temos de monitorização e que têm sido feitos em conjunto com os professores!! Percebes as coisas aqui, tentamos que não sejam impostas, mas que haja esta partilha para que as pessoas, quando sai, digam isto, faz

sentido que eu participei na sua elaboração, certo!?Quando nós nos sentimos parte integrante damos muito mais mesmo que não esteja ali tudo aquilo que eu quero!! Pronto, temos tentado ter uma equipa de autoavaliação o melhor que somos capazes, com documentos muito claros e simples de monitorização. O que é que eu sinto neste momento!?

Sinto que preciso, e preciso de ser eu, como, como líder. Preciso de sentar os professores todos nesta sala e falar-lhes de como devem fazer a monitorização das ações!! Não precisam de repetir coisas em...Departamento, Grupos disciplinares, nas Equipas Educativas nãooooo.... Complementam-se!! Sigam o guião da ordem de trabalhos, vejam como as coisas se complementam. Se eu já referi a de debilidade desta ação ou deste projeto ou desta turma até nível de resultados. Aqui isto, vai chegar a quem vai analisar que é a Equipa de Autoavaliação, que por sua vez faz chegar à direção que, por sua vez, leva aos órgãos de administração e gestão, está certo!! Conselho Pedagógico e Conselho Geral, portanto, não preciso de estar com grandes textos!! Preciso é de fazer um trabalho em que eu perceba a sequencialidade das ações dos vários grupos de trabalho. E não preciso de estar sempre a repetir a mesma coisa, tenho que ser clara quando a gente pergunta quais são as fragilidades da turma. Eu não tenho que fazer a descrição da turma. A descrição da turma já o fiz, eu tenho que ser precisa e clara. Eu preciso dizer isto aos professores!! Estou mesmo, não vai tardar muito vou convocar uma reunião geral porque há 2 coisas que eu preciso lhes dizer. Uma das coisas tem haver com este novo modelo, este desafio que temos em mãos, que é a avaliação pedagógica, não é, e outra delas é, gente boa quando chegarmos ao momento de fazer a monitorização, quer dos resultados escolares, quer das ações que temos ao PA. vamos ver qual é o papel de cada um, o que é que faz o grupo disciplinar, o que faz a equipa educativa, o que é que faz o grupo dos Diretores de Turma, que é para quando chegar ao Departamento, chegar apenas um conjunto, mas que seja simples de informações que seja simples e entendível. Portanto, acho que nos falta ainda isso. Eu quero acrescentar é que quando estiveres a analisar isto, e porque eu acho que estes trabalhos são também uma mais-valia para o Agrupamento e sendo este o nosso desafio, claro que as conclusões a que tu chegares vão também ser pontos a analisar por nós para a melhoria do Agrupamento, até porque tu percebes porque estás cá dentro. Não é um trabalho extra, percebes porque fazes parte desta dinâmica, mas estás no teu primeiro ano. O que também te faz ter um olhar ainda mais externo, o que é muito positivo. Cruzar a verdadeira monitorização é quando se cruzam os olhares internos como o meu completamente imbuído de uma afetividade muito grande, certo!! Com outros olhares externos que vêm determinadas coisas que eu se calhar não estou, não estou a ser capaz de ver, portanto, se precisares de voltar a falar comigo até para completar aqui alguma coisa, estou à disposição!!

Entrevistador: Ótimo, eu agradeço-te.

APÊNDICE V - INQUÉRITO POR ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA N.º 2

Preparação da Entrevista

<u>Passos necessários</u>	<u>Descrição</u>
Enquadramento da entrevista	A entrevista realizada pretende dar resposta ao seguinte problema de estudo: “A relação entre a ação Diretiva e a qualidade do ensino na escola”
Definição dos objetivos da entrevista	Dar resposta às questões de investigação colocadas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Perceção e caracterização da qualidade do ensino pretendida na escola pelo diretor. 2. Identificar os fatores que no âmbito do exercício das funções diretivas mais influenciam a qualidade do ensino pretendida na escola. 3. Ações diretivas, sua manifestação e aplicação, no sentido da qualidade do ensino pretendida.
Entrevistados	Diretora do Agrupamento de Escolas/ Coordenadora da Equipa de Autoavaliação e Adjunta da Direção
Entrevistador	Estudante de Mestrando em Administração das Organizações Educativas
Prazo	Até 1 de abril de 2022
Condições logísticas	Impressão do guião da entrevista Gravador de áudio
Meio de comunicação	Presencial
Tempo de entrevista	40 a 60 minutos
Variáveis a serem estudadas	- Processos utilizados na ação diretiva pretendida - Impacto na escola no sentido da qualidade pretendida - Mecanismos de monitorização das ações <u>Descrição dos itens:</u> - Agrupar as questões em categorias; - Considerar as expectativas do entrevistado; - Transcrever o discurso.
Crítérios gerais a serem considerados	- O estado de espírito do entrevistado; - Contradições do entrevistado; - Momentos em que o entrevistado demonstra as suas emoções; - Linguagem corporal;

	<p>- Ambiente onde a conversa é realizada;</p> <p>- Familiaridade de ambos com o espaço em que ocorre a entrevista</p>
Aspectos formais a ter em conta	<p><u>Apresentação:</u> Criar um ambiente descontraído, mostrando gentileza com o entrevistado, mantendo o profissionalismo tentando levar o entrevistado a esclarecer todas as questões.</p> <p><u>Consentimento:</u> Solicitar a autorização do entrevistado.</p> <p><u>Decorrer da entrevista:</u> Focar o entrevistado nos tópicos principais e estimulá-lo para expor mais acerca dos aspetos mais importantes para o estudo.</p> <p><u>Terminar a entrevista:</u> Ter em atenção ao tempo, fazer um apanhado das ideias gerais e apresentar um agradecimento geral.</p>

Guião da entrevista – N.º 2

Coordenadora da Equipa de Autoavaliação/Adjunta Direção

Guião da entrevista - Autoavaliação

1. Perceção e caracterização da qualidade do ensino pretendida na escola pelo diretor.

1.1 O que é para si, a qualidade do ensino?

1.2 Não realizada

1.3 Quais os objetivos de âmbito global, a médio e longo prazo, ao nível da qualidade do ensino nesta escola?

1.4 Que limitações sente por parte da tutela na concretização dos objetivos definidos no projeto educativo?

1.5 Considera que têm sido criadas políticas educativas no sentido de suprir as debilidades diagnosticadas na maioria das escolas?

1.6 De que modo considera que as práticas letivas e avaliativas influenciam a qualidade do ensino?

1.6.1 De que modo considera que as práticas letivas e avaliativas podem ser influenciadas por outros fatores do ambiente escolar (ex: número de técnicos especializados; qualidade de serviços de apoio, etc.)?

2. Identificar os fatores que no âmbito do exercício das funções diretivas mais influenciam a qualidade do ensino pretendida na escola.

2.1 Para si, quais os fatores internos da administração escolar, mais determinantes na qualidade do ensino (ao nível do ciclo administrativo, planeamento, organização do trabalho, direção e controlo)?

2.2 Para si, quais os fatores externos envolvidos na administração escolar, mais determinantes na qualidade do ensino (aspetos ao nível da tutela ou meio envolvente, no dia-a-dia que influenciam a função diretiva)?

3. Ações diretivas, sua manifestação e aplicação, no sentido da qualidade do ensino pretendida.

3.1 Na sua opinião, que tipo de ações implementadas promovem a melhoria do trabalho pedagógico a desenvolver pelas lideranças intermédias (motivação, articulação, coordenação, etc...)?

3.1.1 De entre as várias ações realizadas qual é para si a que criou maior impacto na qualidade do ensino?

3.2 Considera que são proporcionadas condições facilitadoras do trabalho pedagógico desenvolvido pelos docentes em sala de aula?

3.3 No seu entender, como se relaciona o Projeto de Intervenção em Avaliação Pedagógica com a melhoria da qualidade de ensino?

3.4 De que modo monitoriza as ações que são implementadas de modo a favorecer a qualidade do ensino?

Transcrição da entrevista – N.º 2

Coordenadora da Equipa de Autoavaliação/Adjunta da Direção

Entrevistador: Temos 3 pontos, a vou começar aqui com o primeiro ponto.

1. Perceção e caracterização da qualidade do ensino pretendida na escola pelo diretor.

1.1 O que é para si, a qualidade do ensino? Entrevistado: A ora bem, a qualidade de ensino para mim é quando o aluno aprende com sucesso, não é!? Faz um percurso de aprendizagem com sucesso e quando revela dificuldades, o professor ou educador saibam responder às suas necessidades, às suas dificuldades de forma adequada para que ele consiga ter o sucesso pleno. Portanto, para mim é, é aquilo que é a qualidade, é o trabalho que o professor faz e procura para responder aos interesses e necessidades dos alunos e a forma também como o aluno faz essa aprendizagem e interioriza e se envolve no seu percurso de ensino aprendizagem.

Entrevistador: 1.3 Quais os objetivos de âmbito global, a médio e longo prazo, ao nível da qualidade do ensino nesta escola? Estás na direção tens uma ideia mais ao menos do que se pretende nesta dupla função que exerces!!

Entrevistado: É assim, este agrupamento tem de me fazer uma caminhada de uma forma! Digamos sustentada num sentido... O nosso primeiro objetivo era efetivamente melhorar o sucesso dos nossos alunos, porque quando!!!... Não quando eu vim para a direção, mas fazia parte enquanto Coordenadora do Departamento do Primeiro ciclo. O sucesso dos alunos era muito baixo, principalmente ao nível do segundo terceiro ciclo...e, portanto, o objetivo era melhorar o sucesso das diversas disciplinas do agrupamento e conseguimos porque recorde-me de haver, em termos de disciplina, sucessos de 50% dos nossos alunos e depois conseguimos atingir em disciplinas como a matemática como a físico-química consideradas digamos, mais difíceis, o português.... Já os 80, 85 por cento. Pronto, o terceiro ciclo é sempre o ciclo mais desafiante e o mais... digamos... Não sei se frágil!! Se será a palavra adequada, mas onde há a maiores fragilidades até porque apanha a fase da adolescência... São muitas disciplinas, são... prontos vários... várias variáveis que também contribuem para que, às vezes, esse sucesso não possa ser o desejável. Embora possa dizer que estamos na casa dos 80%, digamos assim, no terceiro ciclo. Portanto, o primeiro objetivo foi melhorar o sucesso dos nossos alunos e diminuir os níveis negativos diminuir as retenções, porque havia meninos que estavam constantemente a repetir o ano. Portanto a nossa preocupação foi perguntar o porquê!! Perceber o porquê...como fazer.... o que fazer!! E o que melhorar, portanto, o que a

comunidade escolar poderia fazer para que estes nossos alunos pudessem melhorar e efetivamente conseguimo-lo e temos vindo a ter desde 2014, 2015 já resultados muito sustentáveis ao nível do sucesso. Agora o nosso desafio mesmo!! É melhorar a qualidade deste sucesso. Portanto, até aqui conseguimos que a maioria dos nossos alunos tenham níveis superior a 3 ou superiores no primeiro ciclo a suficiente, não é, é? Agora o que nós pretendemos mesmo é esta qualidade deste sucesso. Portanto, ou seja, procurar obter o maior número de alunos possível com notas no primeiro ciclo iguais ou superiores a bom, no segundo ciclo com notas iguais ou superiores a 4 e no ensino secundário, com notas iguais ou superiores a 15. Portanto, aqui esta...em termos de qualidade, é o que nós pretendemos, e que esta qualidade do sucesso corresponda a uma aprendizagem efetiva e que corresponda também aos alunos mobilizarem os seus conhecimentos. Portanto, poderem usar...aqui também há um objetivo para melhorar esta qualidade que é procurar a inter e transdisciplinaridade para que os alunos os vejam que o conhecimento não é estanque, mas que é preciso...Todos eles são precisos e que vai dar no fundo à origem... ao desenvolvimento de competências, não é!! Uma pessoa só atinge uma competência, quando consegue pegar nos conhecimentos que adquiriu, mobilizá-los e aplicá-los os em determinado contexto, portanto, este é efetivamente o nosso objetivo.

Entrevistador: 1.4 Que limitações sente por parte da tutela na concretização dos objetivos definidos no projeto educativo? Entrevistado: É assim, claro que há algum... é assim.... fala-se em autonomia, não é!! Mas às vezes a autonomia não é tanto como nós gostaríamos porque estamos sempre dependentes dos recursos que o Ministério nos possa dar, e os recursos que temos, temo-los conseguido não só por este sucesso que temos vindo a adquirir e desta sustentabilidade, deste sucesso. Tanto que nos tem dado alguns recursos e, sobretudo por planos de inovação e projetos que temos vindo a apresentar ao Ministério para que possamos ter aqui recursos para responder às nossas necessidades e dar a resposta mais adequada e efetiva aos nossos alunos tendo em conta a sua diversidade. **Entrevistador:** Então é mais ao nível da autonomia que sentes essa limitação!? **Entrevistado:** Sim, porque às vezes pretendemos fazer desta maneira ou daquela, mas...não pode porque tens logo uma lei que também determina e orienta determinadas especificidades. Portanto, para, às vezes teres determinadas coisas a escola se for considerada TEIP ou sim, acaba por ter outros recursos, no nosso caso para os obter ou para procurarmos responder, temos que muitas vezes contornar ou fazer projetos... para responder!! Portanto, de qualquer forma não são essas limitações que nos fazem desanimar. Às vezes até costuma-se dizer que a necessidade aguça o engenho e às vezes estes, prontos obstáculos, nós acabamos por nos desafiar e procurar aqui formas de responder sim!! Ao nosso projeto educativo e às nossas intencionalidades. **Entrevistador:** Pronto, mas é mais ao nível de algumas limitações legais, não é, se calhar!? Ou até alguns condicionalismos no dia-dia-dia, será isso que queres dizer!? **Entrevistado:** Sim claro é nesse sentido, sim, sim!! **Entrevistador: 1.5 Considera que têm sido criadas políticas educativas no sentido de suprir as debilidades diagnosticadas na maioria das escolas? Isto agora de um modo mais geral!!****Entrevistado:** Eu acho que, pronto, há coisas que estão bem, eu partilho desta filosofia educativa que o Ministério da Educação tem vindo a ter sobretudo da forma como o antigo Secretário de Estado via a educação e o agora Ministro, espero que continue,

apesar de agora ser Ministro e partilho. Embora haja coisas como a colocação de professores, como às vezes respostas que o Ministério procura dar. Mas que nem sempre é possível e eu penso que as coisas poderão melhorar tendo em conta que o atual ministro era conhecedor da realidade das escolas, porque às vezes as pessoas quando estão lá em cima no Ministério, esquecem-se que as escolas têm realidades diferentes e que não pode ser tudo visto da mesma forma, embora claro que tenha que haver sempre um princípio orientador para todos, mas às vezes é necessário ver as especificidades de cada uma, porque as necessidades que uma escola do litoral tem são diferentes das necessidades de uma escola do interior e isso às vezes não é tido em conta não é, é tudo visto de igual forma e portanto isso se fosse visto dessa forma... E... se o Ministério procurasse responder de forma igual, se claro, as coisas também seriam diferentes. Agora acho que há aqui uma preocupação sim, de responder!! Acho que há aqui uma preocupação do próprio Ministério de responder e dar as condições. Pronto, não digo as ideais, mas... às escolas para que elas possam ter aqui um papel diferente, importante na sociedade e na educação. **Entrevistador: 1.6 De que modo considera que as práticas letivas, educativa, quer avaliativas influenciam a qualidade do ensino? Entrevistado:** É assim influenciam imenso quer as práticas letivas, educativas quer avaliativas. Eu Não considero as práticas avaliativas diferentes das práticas letivas, ou seja, na minha prática enquanto professora estão as práticas letivas e as avaliativas tudo faz parte do mesmo processo. Eu quando estou a preparar uma aula, uma atividade, quando estou a planificar eu tenho de pensar em tudo, na forma como é que vou apresentar, portanto, primeiro, o que é que eu pretendo qual é o objetivo. Portanto, como é que eu vou fazer como eu vou fazer? Como vou avaliar? Portanto, e como vou envolver os alunos neste trabalho. Portanto, eu não posso pensar na aula sem pensar na parte avaliativa e tenho de levar a que os meus alunos vejam a avaliação como algo importante para melhorara sua aprendizagem. Portanto a minha preocupação da avaliação foi sempre essa que os alunos procurassem ver a avaliação como uma forma de melhorar a sua aprendizagem e eu, enquanto professora, como forma de melhorar a minha prática docente. Portanto, foi sempre nesta perspetiva, portanto eu quando via muitos sinais vermelhos, digamos assim, da turma, eram um sinal de que algo não estava bem. E, portanto, não atribuía a culpa aos alunos, portanto, era algo que eu, enquanto docente, não estava num quer dizer que o defeito fosse meu também, mas a forma como estava a trabalhar ou a forma como estava a fazer, não estava a ser o mais adequado porque efetivamente os meninos mostravam muitos sinais vermelhos. Portanto, quer dizer que se a maioria mostrava sinais vermelhos, é porque algo não estava correto, portanto, obrigava me aqui a reformular a minha prática, trabalhos ou formas de desenvolvimento. E efetivamente isto faz diferença na qualidade, na qualidade do sucesso, portanto, um professor...faz toda a diferença quando está e estou-me a repetir, eu sei, mas quando está a planificar, quando está a pensar, o que vai fazer, como vai fazer, como vai envolver os alunos, como vai avaliar, sim, vai fazer diferença na qualidade da aprendizagem. **Entrevistador:** No fundo, o que estás a tentar dizer é que as práticas letivas e avaliativas estão ligadas. **Entrevistado:** Sim, sim, sim, é importante, sim, sim, está, está tudo interligado. Eu não posso dissociar uma da outra. **Entrevistador: 1.6.1 De que modo considera que as práticas letivas e avaliativas podem ser influenciadas por outros fatores do ambiente escolar (ex: número de técnicos especializados; qualidade de serviços de**

apoio, etc.)? Entrevistado: É claro que sim, quando nós verificamos que às vezes não estamos a responder ao porque alguns alunos, porque são alunos diferentes, porque há algum obstáculo que tu não consegues perceber. Claro que o facto de ter outros a recursos, como psicólogos, como terapeutas da fala, como Mediadores socioeducativos. Portanto, ter aqui uma equipa multidisciplinar que ajude... O objetivo é ajudar este aluno a ultrapassar as suas dificuldades dentro das suas limitações e procurar sempre um maior sucesso para este aluno. Claro que às vezes o professor sozinho não é capaz, não é!! Se tiver turmas grandes com alguns meninos que exigem, aqui um trabalho muito diferenciado, porque o trabalho tem de ser diferenciado, não é!?! Nós temos meninos, todos eles, são diferentes e, portanto, aqui tens de procurar responder a todos eles. Mas alguns meninos que são mais diferentes do que outros e que precisam às vezes de uma resposta muito específica. E sim, às vezes o professor sente essa dificuldade, portanto, se tiver outros recursos ou uma equipa multidisciplinar que o possa ajudar a responder a isto, sim, vai contribuir e sem dúvida nenhuma, não é!! Para esta melhoria da qualidade.

Entrevistador: 2. Identificar os fatores que no âmbito do exercício das funções diretivas mais influenciam a qualidade do ensino pretendida na escola.

2.1 Para si, quais os fatores internos da administração escolar, mais determinantes na qualidade do ensino (ao nível do ciclo administrativo, planeamento, organização do trabalho, direção e controlo)? Entrevistado: Sim, sem dúvida nenhuma que o trabalho de uma equipa ou de uma direção, e nomeadamente um diretor com características de líder, influencia sem dúvida, um trabalho no agrupamento. Claro que, primeiro tem de ser uma equipa coesa e todos a trabalharem no mesmo sentido para respondermos aos objetivos do projeto educativo não é!! O que é aquilo que se pretende deste agrupamento em termos educativos, em termos de missão. E depois sem dúvida nenhuma, o planeamento, a organização e em função disso, orientar as estruturas educativas. Porque sem dúvida nenhuma, se nós, enquanto a equipa de direção não dermos orientações neste sentido, não é!! Do que que se pretende, dar a conhecer um projeto educativo, dar a conhecer para quem entra de novo, porque quem está é sempre envolvido na construção do projeto educativo. Sempre que terminamos o projeto educativo, faz-se a avaliação do mesmo onde todos estão envolvidos, desde professores, educadores, pessoal não docente, alunos, pais, comunidade e na construção do novo projeto educativo todos voltam a ser ouvidos e ele é construído com todos. Agora, claro que há sempre elementos novos que chegam e portanto, dar a conhecer aos elementos novos, relembrar aos outros qual é a nossa missão, quais são os objetivos pretendidos, quais são os nossos desafios, como é que vamos fazer, como é que funcionam as estruturas de orientação educativa, a dinâmica e as dinâmicas usadas para a comunicação destas mesmas orientações, não é!! A direção reúne semanalmente com todos os Coordenadores de Departamento, a direção reúne mensalmente com os coordenadores de estabelecimento para perceber as dinâmicas, avaliar, monitorizar e dar novas orientações. Portanto, com os departamentos é semanalmente, depois reúne com os coordenadores de ano ou com as equipas educativas para que a comunicação possa chegar, e são estes os canais de comunicação. **00:23:49 Orador 3** E sem dúvida nenhuma que se não

houver estas diretrizes anda um bocadinho de cada um para seu lado. Portanto, aqui o objetivo é que todos estejam a remar para o mesmo lado e ia irmos todos na mesma direção.

Entrevistador: 2.2 Para si, quais os fatores externos envolvidos na administração escolar, mais determinantes na qualidade do ensino (aspetos ao nível da tutela ou meio envolvente, no dia-a-dia que influenciam a função diretiva)? Não sei se sentes aqui alguma influência, algum fator? **Entrevistado:** É assim enquanto direção e, sobretudo a diretora procura estar sempre presente nas reuniões com o próprio Ministério, com a DGEC, com a direção regional, há aqui sempre uma interligação e uma comunicação com a tutela, com as diversas instituições da tutela, no sentido de recebermos várias orientações de como fazer e dar cumprimento aos nossos objetivos. Quando há algo que a direção, concorda, ou que possa ser feito de outra forma, a diretora também tem o cuidado de reunir e de perguntar se é possível fazer desta forma ou daquela. Essa parte não estou assim muito por dentro, mas a claro, sempre há sempre coisas que às vezes condicionam, não é!! A nossa postura e outras que nem sabemos muito bem por isso daí aquando vamos avançar para algo que não sabemos se podemos fazer, há sempre cuidado de perguntar à tutela no sentido de clarificar, esclarecer, para que as orientações dadas sejam seguras e convictas também de modo a evitar constrangimentos.
00:26:42

3. Ações diretivas, sua manifestação e aplicação, no sentido da qualidade do ensino pretendida.

Entrevistador: 3.1 Na sua opinião, que tipo de ações implementadas promovem a melhoria do trabalho pedagógico a desenvolver pelas lideranças intermédias (motivação, articulação, coordenação, etc...)? **Entrevistado:** É assim, como eu disse há bocado, a direção tem sempre o cuidado de reunir com as estruturas e de ouvir os professores, ouvir os alunos, perceber o porquê de algumas situações que são colocadas na direção e de ter aqui um papel de ajudar através de orientações, portanto, eu acho que aqui há comunicação nesse sentido, portanto, como eu disse, direção com os responsáveis das estruturas intermédias e depois esses coordenadores têm as funções de nos grupos ou departamentos, ou em grupos de ano, ou em equipas educativas para serem passadas as orientações do que vai ser feito, como vai ser feito, como é que vai ser feito, porque é que vai ser feito!! Portanto, há sempre este cuidado e de auscultar e perceber, portanto, nesta monitorização que é feita através destas reuniões formais de outros momentos informais e também através da equipa de autoavaliação, que vai monitorizando todo o trabalho, toda a dinâmica que é feita no agrupamento e que vai sendo dado levado a pedagógico mensalmente. Portanto, é colocada também em direção e no final do ano. Ou melhor, há relatórios intermédios que vão dando feedback desta monitorização que vai sendo feita e, portanto, no relatório final, percebemos o que é que está de bom, o que é que está de menos bom, fragilidades, o que é que é preciso melhorar, como melhorar no sentido de contribuir para esta qualidade educativa. **Entrevistador: 3.1.1 De entre as várias ações realizadas qual é para si a que criou maior impacto na qualidade do ensino?**

É assim, eu acho que tem sido a forma!! Estas reuniões com os responsáveis das estruturas intermédias, o envolvê-los nas dinâmicas e torná-los corresponsáveis com a direção no sentido de procurarmos o melhor caminho, não é!! Neste partir pedra e para respondermos às necessidades e interesses dos alunos e acho que o papel da equipa de autoavaliação tem vindo também ao longo de todos estes anos, a tornar-se muito importante no sentido, não de avaliar apontado o dedo, mas de procurar também o envolvimento dos professores, de todos os professores. Neste processo, digamos assim, de melhoria. Ainda no outro dia me perguntaram porquê Equipa de Autoavaliação e não de Avaliação Interna. Parece que estamos aqui à procura de algo errado a encontrar aqui prontos, esse nome tem uma carga mais negativa. O facto de ser uma equipa da alta avaliação envolve professores dos vários níveis de educação e ensino e onde se procura a fazer aqui reflexões a partir das dinâmicas que o próprio agrupamento tem e ajudar as pessoas a pensarem e refletirem melhor sobre os resultados que surgem possam eles ser resultados académicos ou outro tipo de resultados que sejam apresentados em termos de prestação de serviço educativo, em termos da qualidade de práticas educativas, ajudá-los a refletir o porquê e melhor. Para que este processo de autoavaliação faça parte do seu dia a dia, portanto, quando isto acontece há, sem dúvida nenhuma um processo de melhoria, portanto, nada é imposto, mas surge da necessidade de professores, dos alunos, que os alunos, sobretudo estes, vão sentindo e da equipa, toda a comunidade escolar não é, vão sentindo e vão apresentando propostas e soluções que a direção por sua vez depois procura ver quais são aquelas que melhor se identificam com o projeto educativo e com aquilo que nós queremos efetivamente para o agrupamento e então trilhar um novo caminho. Portanto, eu penso que esta forma de trabalho conjunta, direção com todas as estruturas e em articulação a com a equipa de Autoavaliação de forma que este processo de autoavaliação faça parte do dia a dia de todos que têm contribuído para este processo. **Entrevistador: 3.2. Considera que são proporcionadas condições facilitadoras do trabalho pedagógico desenvolvido pelos docentes em sala de aula?**

Entrevistado: Sim, sim, sim, sim, sim, considero sim, há sempre esse cuidado quando é proposto à Direção de a direção responder de forma adequada para que professores e alunos possam reunir as melhores condições possíveis para a uma melhoria do processo ensino aprendizagem.

Entrevistador: 3.3. No seu entender, como se relaciona o Projeto de Intervenção em Avaliação Pedagógica com a da melhoria qualidade de ensino?

Entrevistado: Pronto é um bocadinho como eu disse, é assim para se ter qualidade ao nível da educação, do processo de ensino aprendizagem, as práticas avaliativas são importantíssimas. Porque a avaliação não pode ser vista como uma avaliação classificativa só que classifica. A avaliação tem que ser vista como uma forma de eu poder melhorar a minha aprendizagem. Nós nem precisamos de ir para o ensino, mas verificamos que até nas nossas posturas do dia a dia, enquanto cidadãos comuns, nós melhoramos, porque vamos fazendo esta avaliação, não esta minha atitude não foi a melhor!!? que tenho que ter aqui!?Portanto, tenho que melhorar aqui ou tenho que melhorar acolá. No ensino é exatamente a mesma coisa enquanto professora e enquanto aluna eu tenho que ver a avaliação como forma de aprender mais e melhor. E não, não deve ser vista com medo de ser classificada, que é o que normalmente se usa da avaliação e as pessoas têm receio da avaliação porque o que se usa é classificar!! Portanto, esta avaliação pedagógica, estas práticas pedagógicas e este projeto de intervenção pedagógica surgiu da necessidade, precisamente dos professores quererem avaliar mais e melhor para que os seus alunos possam também aprender mais e melhor... Alunos e professores, que não são só os alunos que melhoram nós também, enquanto professores, também melhoramos as nossas práticas e também aprendemos mais, e daí eu achar que é importantíssimo. **Entrevistador: 3.4 De que modo monitoriza as ações que são implementadas de modo a favorecer a qualidade do ensino?** **Entrevistado:** Estas dinâmicas vamos monitorizando de uma forma digamos, e primeiro informal quando estamos nas reuniões das estruturas e, portanto, vamos divulgando, vamos fazendo focus grupos com estas equipas educativas, com os grupos de ano, com os coordenadores do departamento, portanto eu estou quase nelas todas, portanto, vai-se fazendo desta forma e também através de questionários que são feitos à comunidade educativa e também através dos da análise documental que é feita, através da análise de conteúdo para percebermos como o trabalho está a ser desenvolvido e o percurso que está a ser feito fragilidades detetadas e realçar o que de bom se faz no agrupamento, portanto, é sempre nesta perspetiva de diálogo e de escutar e de ouvir para poder depois apresentar conclusões e planos de melhoria neste sentido. **Entrevistador:** Então vais tentando sempre recolher algumas informações para depois a tentar. **Entrevistado:** Sempre este diálogo, sempre neste diálogo, sim de tentar perceber o que está bem, o que está menos bem, portanto, enquanto equipa, quer através destes questionários da análise de relatórios de análise documental, mas também no dia a dia em que vais às escolas em que estás com os professores em que os ouves conversar, dos focus grupos, que são realizados uns mais informais, outros menos informais e às vezes é

nestes informais que recolhemos mais dados e mais informação. Normalmente, quando é mais formal as pessoas às vezes parece que revelam algum receio e de uma forma informal, tu consegues a recolher muitos dados que permitem refletir e perceber se é algo em que depois tem interesse, se é mais global se é generalizado ou se é localizado e portanto que te permite na hora, porque se for localizado e com professor não é preocupante ou é com um aluno e procuramos a responder daquela forma, ou se virmos que realmente há aqui atitudes ou dinâmicas que começam a ser generalizadas, então temos que intervir e perceber o que se passa e vermos porque antes que o desvio seja mais acentuado, portanto, há sempre aqui uma preocupação e depois a própria equipa de auto avaliação tem elementos que fazem também parte do pedagógico, a comunicação com a direção, portanto, há aqui uma forma sempre de interligação com as pessoas responsáveis e com quem depois se reúne também para se poder averiguar e responder da melhor forma.

APÊNDICE VI - INQUÉRITO AOS PROFESSORES

“Contamos consigo, para melhorar o nosso Agrupamento!”

O presente questionário, de natureza confidencial e anónima, tem como objetivo a recolha de informações sobre o "Serviço Educativo". Pretende-se conhecer a sua opinião sobre a escola e o ensino praticado. Os resultados obtidos contribuirão para o processo de avaliação interna do Agrupamento, com vista à sua melhoria. Os mesmos resultados serão ainda trabalhados no âmbito de uma tese de Mestrado em Administração das Organizações Educativas tendo por objetivo conhecer "A relação entre a ação diretiva e a qualidade do ensino na escola". **A natureza do inquérito não é essencialmente obedecendo a uma categorização específica** para facilitar a futura análise dos dados recolhidos.

*Obrigatório

1. Declaro que aceito responder a este questionário. Compreendo a natureza e *** objetivo do mesmo**. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Sei que os meus dados são anónimos, confidenciais e que serão usados apenas para fins de investigação e da avaliação interna do Agrupamento.

Marcar apenas uma oval.

Sim

2. Documentos orientadores do Agrupamento

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
2.1 Conheço o Regulamento Interno (RI) do Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2 Conheço bem o Projeto Educativo (PE) do Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3 Conheço o Plano Anual de Atividades (PAA) do Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4 O Plano de Ação do PE tem contribuído para resolver os problemas identificados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5 As prioridades definidas anualmente no Agrupamento são compreendidas por todos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.6.1 As estratégias de ação/ Medidas de Promoção do Sucesso Educativo (MPSE) contribuem para o atingir dos objetivos estratégicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.7 O sucesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

educativo é a principal preocupação de todos, no Agrupamento

2.8 Na minha atividade diária trabalho tendo como referência os princípios, os valores, a visão, a missão do Agrupamento e o respetivo Plano de Ação

2.9 Conheço os documentos de autonomia do Agrupamento: Plano de Inovação, Plano de Desenvolvimento Pessoal Social e Comunitário (PDPSC), Plano de Ação Digital do Agrupamento (PADDA)...

3. Medidas de promoção do Sucesso Educativo

Assinale as medidas de acordo com os anos de escolaridade/ciclo que leciona

3. As medidas implementadas ajudam os alunos a saber mais e melhor: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
3.1 À Roda do Saber (1º ciclo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2 Desdobramento das disciplinas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3 Semestralidade das disciplinas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4 Domínios de Autonomia Curricular (DACs)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5 Oficinas do Saber (Apoios Educativos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6 Apoio Tutorial Específico (ATE)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.7 Espaço Turma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.8 Complemento à Educação Artística (CEA)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.9 Medidas de Suporte à Aprendizagem e à Inclusão e Estratégias de Diferenciação Pedagógica definidas nas Equipas Educativas e nos Grupos de Ano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Práticas Educativas

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

4. Como docente... *

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
4.1 Desenvolvo atividades de acordo com as necessidades e interesses dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2 Preocupo-me com as atitudes e comportamentos em contexto de sala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3 Envolver os alunos no seu processo de aprendizagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4 Diversifico as estratégias utilizadas nas aulas/atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5 Diversifico os materiais didáticos e pedagógicos que utilizo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.6 Desenvolvo projetos interdisciplinares/DACs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.7 Revelo preocupação com os resultados académicos dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.8 Disponibilizo a informação necessária, para os alunos conseguirem bons resultados escolares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.9 Esclareço as dúvidas colocadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

pelos alunos

4.10 Tenho uma relação pedagógica empática com os alunos

4.11 Revelo preocupação com a formação global dos alunos

4.12 Os projetos implementados (Ler escrever a valer, Parque das serras do Porto...) permitem uma melhoria da qualidade das aprendizagens

4.13 Adequo o ensino à formação cultural, científica e humana dos alunos

4.17 Realizo formação no sentido de melhorar as minhas práticas pedagógicas

5. Práticas Avaliativas

5. Como docente... *

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
5.1 Diversifico as modalidades de avaliação realizada: formativa e sumativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2 Clarifico os objetivos de aprendizagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3 Clarifico os critérios de avaliação a aplicar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4 Aplico rubricas de avaliação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.5 Aplico diferentes instrumentos de recolha de informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.6 Dou feedback sobre os desempenhos dos alunos centrado na tarefa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.7 Permito aos alunos perceberem onde erraram e porque erraram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.8 Promovo o trabalho colaborativo (a pares e/ou em grupo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.9 Corrijo sempre as atividades/tarefas desenvolvidas

5.10 Promovo a participação dos alunos em todo o processo de avaliação

5.11 Promovo autoavaliação e heteroavaliação com regularidade

5.13 Considero que o projeto de Intervenção em Avaliação Pedagógica ("MAIA") é promotor da qualidade de ensino

6. Clima/Ambiente Escolar e Bem-estar

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo		Discordo		Não
	totalmente	Concordo	Discordo	totalmente	sei/Não respondo
6.1 Existe uma boa relação entre os educadores/professores e as crianças/alunos do grupo/turma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4 Existe uma boa relação entre os educadores/professores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.5 Existe uma boa relação com o Pessoal Não Docente da Escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.6 Existe a preocupação de corrigir os comportamentos inadequados dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.7 Procuo concertar procedimentos em sala de aula com os alunos. de modo a prevenir a indisciplina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.8 Sou imparcial na apreciação/abordagem dos problemas/queixas ocorridos na turma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.9 Existe a preocupação dos pais/encarregados de educação em corrigir os comportamentos inadequados dos seus educandos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.10 Os pais/encarregado de educação acompanham a vida escolar do seu educando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.11 Sinto-me valorizado/a na escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.12 O ambiente/clima de trabalho é bom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.13 Gosto de trabalhar neste Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.14 Os recursos materiais para utilização na sala de aula são adequados (internet, materiais didáticos,..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.15 Estou envolvido/a e interessado/a nas minhas atividades diárias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.16 Recomendo a frequência desta Escola a outros (novos) alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Estruturas de Orientação e Supervisão Pedagógica

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

7.

7.1 Os Departamentos curriculares/Grupos de ano/Equipas educativas constituem-se como uma mais-valia na melhoria da qualidade educativa pretendida

7.2 As responsabilidades de cada cargo definidas no Regulamento Interno são claras

7.3 A tomada de decisão está devidamente descentralizada para os vários Departamentos/Grupos de ano/Equipas educativas

7.4 O funcionamento dos Departamentos/Grupos de ano/Equipas educativas está bem articulado

7.5 O trabalho colaborativo realizado nos Grupos de ano/Equipas educativas promove a melhoria do desempenho dos educadores/professores

7.6 O trabalho colaborativo tem contribuído para a

melhoria do processo
de
ensino/aprendizagem

8.
Liderança

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

8.1 A Direção mobiliza os educadores/professores/técnicos em torno de uma visão (para onde queremos ir) comum/partilhada expressa no PE

8.2 É frequente a Direção analisar/refletir as dinâmicas a implementar com as estruturas de orientação e supervisão pedagógica (Departamento/Grupo ano/Equipa educativa)

8.3 É frequente a Direção partilhar/comunicar o que se pretende fazer, como e porquê a todos os docentes

8.5 A coordenação do meu Departamento/Grupo ano/Equipa educativa orienta o trabalho e a dinâmica dos respetivos docentes

8.6 A coordenação dos Departamentos/Grupo Ano/Equipas educativas favorecem e estimulam a

mudança e a
execução do PE

8.7 Se realmente
precisar, sei que os/as
colegas com
responsabilidades de
coordenação tomarão
a iniciativa de me
ajudar

8.8 A atuação da
Direção está
devidamente alinhada
com a estratégia do
Agrupamento

8.9 A Direção está
disponível para ouvir
os
educadores/professor
es

8.10 A Direção
responde de forma
atempada e objetiva
aos problemas
apresentados

9. Informação e Comunicação

Indique o seu grau de concordância relativamente às
seguintes afirmações.

9.

9.1 No Agrupamento,
a divulgação interna
da informação
funciona bem

9.2 No Agrupamento,
a comunicação sobre
as tomadas de
decisão, organização
e dinâmicas a
implementar é rápida

9.3 Geralmente, tenho
acesso à informação
e organização
necessárias para a
realização do meu
trabalho

9.4 A comunicação
entre
Departamentos/Grupo
s de ano/Equipas
educativas é
adequada

9.5 A coordenação
clarifica as decisões e
fornece-me
informação adicional
quando lhe é
solicitado

12. Opinião

10. 12.1 Apresente a sua opinião sobre alguma perspetiva não contemplada no
* inquérito.

13. Sugestões

11. 13.1 Apresente, no espaço seguinte, sugestões que contribuam para a melhoria do Agrupamento. *

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

APÊNDICE VII - INQUÉRITO AOS EDUCADORES

“Contamos consigo, para melhorar o nosso Agrupamento!”

O presente questionário, de natureza confidencial e anónima, tem como objetivo a recolha de informações sobre o "Serviço Educativo". Pretende-se conhecer a sua opinião sobre a escola e o ensino praticado. Os resultados obtidos contribuirão para o processo de avaliação interna do Agrupamento, com vista à sua melhoria. Os mesmos resultados serão ainda trabalhados no âmbito de uma tese de Mestrado em Administração das Organizações Educativas tendo por objetivo conhecer "A relação entre a ação diretiva e a qualidade do ensino na escola". **A natureza a rib ída no inq éri o não é eq encial obedecendo a ma ca egorização e pecífica** para facilitar a futura análise dos dados recolhidos.

*Obrigatório

1. Declaro que aceito responder a este questionário. Compreendo a natureza e * objetivo do mesmo. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Sei que os meus dados são anónimos, confidenciais e que serão usados apenas para fins de investigação e da avaliação interna do Agrupamento.

Marcar apenas uma oval.

Sim

2. Documentos orientadores do Agrupamento

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
2.1 Conheço o Regulamento Interno (RI) do Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2 Conheço bem o Projeto Educativo (PE) do Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3 Conheço o Plano Anual de Atividades (PAA) do Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4 O Plano de Ação do PE tem contribuído para resolver os problemas identificados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5 As prioridades definidas anualmente no Agrupamento são compreendidas por todos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.6.1 As estratégias de ação/ Medidas de Promoção do Sucesso Educativo (MPSE) contribuem para o atingir dos objetivos estratégicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.7 O sucesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

educativo é a principal preocupação de todos, no Agrupamento

2.8 Na minha atividade diária trabalho tendo como referência os princípios, os valores, a visão, a missão do Agrupamento e o respetivo Plano de Ação

2.9 Conheço os documentos de autonomia do Agrupamento: Plano de Inovação, Plano de Desenvolvimento Pessoal Social e Comunitário (PDPSC), Plano de Ação Digital do Agrupamento (PADDA)...

3. Medidas de promoção do Sucesso Educativo

Assinale as medidas de acordo com os anos de escolaridade/ciclo que leciona

3. As medidas implementadas ajudam as crianças a realizarem aprendizagens
* significativas :

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
3.1 Projeto Pensar histórias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2 Desafios (com) sentidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3 Projetos da Serra do Porto "Brincar lá Fora"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4 Projeto Bilingue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5 Oficinas do Saber (Apoios Educativos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6 Articulação Curricular com o 1º Ciclo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.8 Atividades Coadjuvadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.9 Medidas de Suporte à Aprendizagem e à Inclusão e Estratégias de Diferenciação Pedagógica definidas nas Equipas Educativas e nos Grupos de Ano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Práticas
Educativas

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

4. Como educadora...*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
4.1 Desenvolvo atividades de acordo com as necessidades e interesses das crianças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2 Preocupo-me com as atitudes e comportamentos em contexto de sala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3 Envolver as crianças no seu processo de aprendizagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4 Diversifico as estratégias utilizadas nas aulas/atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5 Diversifico os materiais didáticos e pedagógicos que utilizo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.6 Desenvolvo e implico-me nos projetos do Departamento e das crianças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.7 Revelo preocupação com o processo de desenvolvimento de cada criança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.8 Disponibilizo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

p

a informação
necessária, para
as crianças
conseguirem um
bom
desenvolvimento

4.9 Esclareço as
dúvidas
colocadas pelas
crianças

4.10 Tenho uma
relação
pedagógica
empática com as
crianças

4.11 Revelo
preocupação
com a formação
global das
crianças

4.12 Os projetos
implementados
(Pensar
histórias, Ler
escrever a valer,
Parque das
serras do
Porto...)
permitem uma
melhoria da
qualidade das
aprendizagens

4.13 Adequo
situações de
aprendizagem à
formação
cultural,
científica e
humana das
crianças

4.17 Realizo
formação no
sentido de
melhorar as

**5. Práticas
Avaliativas**

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

5. Como educadora... *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
5.1 Diversifico as formas de registo da observação e avaliação das crianças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2 Clarifico os objetivos de aprendizagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4 Avalio para adequar o desenvolvimento do currículo às necessidades e interesses da criança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.5 Aplico diferentes instrumentos de recolha de informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.6 Dou feedback sobre os desempenhos das crianças centrado na tarefa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.7 Permito às crianças perceberem onde erraram e porque erraram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.8 Promovo o trabalho colaborativo (a pares e/ou em grupo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

)

5.9 Oriento e acompanho as atividades e/ou tarefas desenvolvidas

5.10 Promovo a participação das crianças em todo o processo de avaliação

5.11 Promovo autoavaliação e heteroavaliação com regularidade

6. Clima/Ambiente Escolar e Bem-estar

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

6.1 Existe uma boa relação entre os educadores/professores e as crianças/alunos do grupo/turma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4 Existe uma boa relação entre os educadores/professores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.5 Existe uma boa relação com o Pessoal Não Docente da escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.6 Existe a preocupação de corrigir os comportamentos inadequados das crianças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.7 Procuo concertar procedimentos em sala de atividades com as crianças, de modo a prevenir a indisciplina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.8 Sou imparcial na apreciação/abordagem dos problemas/queixas ocorridos no grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.9 Existe a preocupação dos pais/encarregados de educação em corrigir os comportamentos inadequados dos seus educandos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.10 Os pais/encarregado de educação acompanham a vida escolar do seu educando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

6.11 Sinto-me valorizado/a na escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--------------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

6.12 O ambiente/clima de trabalho é bom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

6.13 Gosto de trabalhar neste Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

6.14 Os recursos materiais para utilização na sala de aula são adequados (internet, materiais didáticos,..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

6.15 Estou envolvido/a e interessado/a nas minhas atividades diárias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

6.16 Recomendo a frequência desta Escola a outros (novos) crianças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

7. Estruturas de Orientação e Supervisão Pedagógica

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

7.1 Os Departamentos curriculares / Grupos de ano/Equipas educativas constituem-se como uma mais-valia na melhoria da qualidade educativa pretendida

7.2 As responsabilidades de cada cargo definidas no Regulamento Interno são claras

7.3 A tomada de decisão está devidamente descentralizada para os vários Departamentos/Grupos de ano/Equipas educativas

7.4 O funcionamento dos Departamentos/Grupos de ano/Equipas educativas está bem articulado

7.5 O trabalho colaborativo realizado, no Conselho de Docentes da Educação Pré-escolar/Grupos de ano/Equipas educativas promove a melhoria do desempenho dos educadores/professores

7.6 O trabalho colaborativo tem contribuído para a melhoria do desenvolvimento das aprendizagens



8.
Liderança

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

8.1 A Direção mobiliza os educadores/professores/técnicos em torno de uma visão (para onde queremos ir) comum/partilhada expressa no PE

8.2 É frequente a Direção analisar/refletir as dinâmicas a implementar com as estruturas de orientação e supervisão pedagógica (Departamento/Grupo ano/Equipa educativa)

8.3 É frequente a Direção partilhar/comunicar o que se pretende fazer, como e porquê a todos os docentes

8.5 A coordenação do meu Departamento/Grupo ano/Equipa educativa orienta o trabalho e a dinâmica dos respetivos docentes

8.6 A coordenação dos Departamentos/Grupo Ano/Equipas educativas favorecem e estimulam a

mudança e a
execução do PE

8.7 Se realmente
precisar, sei que os/as
colegas com
responsabilidades de
coordenação tomarão
a iniciativa de me
ajudar

8.8 A atuação da
Direção está
devidamente alinhada
com a estratégia do
Agrupamento

8.9 A Direção está
disponível para ouvir
os
educadores/professor
es

8.10 A Direção
responde de forma
atempada e objetiva
aos problemas
apresentados

9. Informação e Comunicação

Indique o seu grau de concordância relativamente às
seguintes afirmações.

9.

9.1 No Agrupamento,
a divulgação interna
da informação
funciona bem

9.2 No Agrupamento,
a comunicação sobre
as tomadas de
decisão, organização
e dinâmicas a
implementar é rápida

9.3 Geralmente, tenho
acesso à informação
e organização
necessárias para a
realização do meu
trabalho

9.4 A comunicação
entre
Departamentos/Grupo
s de ano/Equipas
educativas é
adequada

9.5 A coordenação
clarifica as decisões e
fornece-me
informação adicional
quando lhe é
solicitado

12. Opinião

10. 12.1 Apresente a sua opinião sobre alguma perspetiva não contemplada no
* inquérito.

13. Sugestões

11. 13.1 Apresente, no espaço seguinte, sugestões que contribuam para a melhoria do Agrupamento. *

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

APÊNDICE VIII - INQUÉRITO AOS ALUNOS

“Contamos contigo, para melhorar o nosso Agrupamento!”

O presente questionário, de natureza confidencial e anónima, tem como objetivo a recolha de informações sobre o "Serviço Educativo". Pretende-se conhecer a tua opinião sobre a escola e o ensino praticado. Os resultados obtidos contribuirão para o processo de avaliação interna do Agrupamento, com vista à sua melhoria. Os mesmos resultados serão ainda trabalhados no âmbito de uma tese de Mestrado em Administração das Organizações Educativas tendo por objetivo conhecer "A relação entre a ação diretiva e a qualidade do ensino na escola". **A natureza a rib ída no inq éri o não é eq encial obedecendo a ma ca egorização e pecifica** para facilitar a futura análise dos dados recolhidos. Deverás preenchê-lo online, sozinho. O teu professor ou DT só te ajudará se não conseguires compreender alguma questão, mas a resposta deve ser sempre a tua, vinda das tuas ideias.

*Obrigatório

1. Declaro que aceito responder a este questionário. Compreendo a natureza e * objetivo do mesmo. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Sei que os meus dados são anónimos, confidenciais e que serão usados apenas para fins de investigação e da avaliação interna do Agrupamento.

Marcar apenas uma oval.

Sim

1. Caracterização dos Inquiridos

2. 1.5 Ano de escolaridade (indica o ano que frequentas): * *Marcar apenas uma oval.*

- 4º ano
- 5º ano
- 6º ano
- 7º ano
- 8º ano
- 9º ano
- 9º ano CEF
- 10º ano
- 10º ano Profissional
- 11º ano
- 11º ano Profissional
- 12º ano
- 12º ano Profissional

2. Documentos orientadores do Agrupamento

Indique o teu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
2.1 Conheço os direitos e deveres dos alunos definidos no Regulamento Interno (RI) do Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2 Conheço os princípios e os valores do Projeto Educativo (PE) do Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3 Conheço as atividades do Plano Anual de Atividades (PAA) do Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3.1 Conheço as atividades do PAA do Agrupamento que dizem respeito ao meu ano de escolaridade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.6 Conheço as Medidas de Promoção de Sucesso Educativo (MPSE) implementadas no meu ano de escolaridade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.7 O sucesso educativo é a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

principal
preocupação
de todos, no
Agrupamento

3. Medidas de promoção do Sucesso Educativo

Indique o teu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações, tendo em conta o teu ano de escolaridade.

4. As medidas implementadas ajudam os alunos a saber mais e melhor:

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
3.1 À Roda do Saber "ARS" (1º ciclo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2 Desdobramento das disciplinas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3 Semestralidade das disciplinas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4 Domínios de Autonomia Curricular (DACs)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5 Oficinas do Saber (Apoios Educativos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6 Apoio Tutorial Específico (ATE)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.7 Espaço Turma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.8 Complemento à Educação Artística (CEA)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.9 Medidas de Suporte à Aprendizagem e à Inclusão (estratégias diferenciadas, tarefas adaptadas, apoio individualizado, condições de ç avaliação adaptadas,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Práticas Educativas

Indique o teu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

5. Os Professores... *

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
4.1 Desenvolvem atividades de acordo com as necessidades e interesses dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2 Preocupam-se com as atitudes e comportamentos em sala de aula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3 Envolvem os alunos no seu processo de aprendizagem (interesse, motivação, empenho...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4 Diversificam as estratégias (trabalho de grupo/pares, aula expositiva, trabalho de projeto,...) utilizadas nas aulas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5 Diversificam os materiais didáticos que utilizam (MAB, Cuisenaire, Classroom, Vídeos, Escola Virtual, Revistas,...) nas aulas, como forma de motivar os alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.6 Desenvolvem projetos interdisciplinares/DACs (Domínio Autonomia Curricular)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.7 Revelam preocupação com os resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

académicos dos
alunos

4.8 Disponibilizam a
informação
necessária, para os
alunos conseguirem
bons resultados
escolares

4.9 Esclarecem as
dúvidas colocadas
pelos alunos

4.10 Os professores
têm uma relação
pedagógica e
empática com os
alunos

5. Práticas Avaliativas

Indique o teu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

6. Os Professores... *

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
5.1 Diversificam as modalidades de avaliação realizada: formativa e sumativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2 Clarificam os objetivos de aprendizagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3 Clarificam os critérios de avaliação a aplicar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4 Aplicam rubricas de avaliação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.5 Aplicam diferentes instrumentos de recolha de informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.6 Dão o feedback sobre os desempenhos dos alunos centrado na tarefa/atividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.7 Permitem que se perceba onde se errou e porque se errou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.8 Promovem o trabalho colaborativo (a pares e/ou em grupo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.9 Corrigem sempre as tarefas/atividades desenvolvidas

5.10 Promovem a participação dos alunos em todo o processo de avaliação

5.11 Promovem a autoavaliação e heteroavaliação com regularidade

5.12 Preocupam-se com a aprendizagem efetiva feita pelos alunos

6. Clima/Ambiente Escolar e Bem-estar

Indique o teu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
6.1 Existe uma boa relação entre os professores e os alunos da turma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.1.1 Existe uma boa relação entre os colegas da turma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2 Existe uma boa relação entre os alunos e os Técnicos Especializados do GAAF	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.3 Existe uma boa relação com os Técnicos dos Serviços Administrativos (Secretaria)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.5 Existe uma boa relação com as Assistentes Operacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.6 Existe a preocupação dos professores em corrigirem os comportamentos inadequados dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.7 Os professores procuram concertar procedimentos em sala de aula com os alunos, de modo a prevenir a indisciplina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.8 Os professores são imparciais na apreciação/abordage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

m dos
problemas/queixas
ocorridos na turma

6.9 Os meus
pais/encarregados de
educação têm a
preocupação em
corrigir os meus
comportamentos
inadequados

6.10 Os meus
pais/encarregado de
educação
acompanham a minha
vida escolar

6.11 Sinto-me
valorizado/a na
Escola

6.12 O
ambiente/clima de
trabalho é bom

6.13 Gosto de estudar
neste Agrupamento

6.14 Os recursos
materiais para
utilização na sala de
aula são adequados
(internet, materiais
didáticos,..)

6.15 Estou
envolvido/a e
interessado/a nas
minhas atividades
escolares

6.16 Recomendas a
frequência desta
Escola a outros
(novos) alunos

8.

Liderança

Indique o teu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
8.3 É frequente o Professor/DT partilhar/comunicar o que se pretende fazer, como e porquê a todos os alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.4 É frequente o Professor Titular/DT analisar/refletir as situações/problemas do dia-a-dia com os alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.7 Se realmente precisar, sei que os colegas com responsabilidades (delegados e subdelegados e associação de estudantes) tomarão a iniciativa de me ajudar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.9 A Direção está disponível para ouvir e ajudar os alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.15 O DT está sempre disponível para ouvir e ajudar os alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Informação e Comunicação

Indique o teu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
9.1 No Agrupamento, a divulgação interna da informação funciona bem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.2 No Agrupamento, a comunicação sobre as atividades e organização passam também pelos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Atitudes (Educadoras, Professores, Funcionários e alunos)

Indique o teu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
10.1 Os meus colegas participam nas aulas, facilitando a minha aquisição das aprendizagens essenciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.2 Todos os colegas colaboram no trabalho que se realiza a pares e/ou em grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.3 A colaboração entre colegas na realização das tarefas em sala de aula, facilita a aprendizagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.4 Os alunos contribuem para um bom clima na sala de aula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.5 Os professores têm uma relação de respeito para com os alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.6 Os alunos respeitam os professores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.7 Preocupo-me em ter um comportamento adequado que facilite a minha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

aprendizagem e
a dos meus
colegas

10.8 Os
funcionários da
minha Escola
tratam com
correção todos
os alunos

10.9 Os alunos
respeitam os
funcionários
desta Escola,
revelando
comportamentos
corretos

12. Opinião

11. 12.1 Apresenta a tua opinião sobre algum assunto não contemplado no *
inquérito.

13. Sugestões

12. 13.1 Apresenta, no espaço seguinte, sugestões que contribuam para a *
melhoria do Agrupamento.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

APÊNDICE IX - INQUÉRITO AOS PAIS/EE

“Contamos consigo, para melhorar o nosso Agrupamento!”

O presente questionário, de natureza confidencial e anónima, tem como objetivo a recolha de informações sobre o "Serviço Educativo". Pretende-se conhecer a sua opinião sobre a escola e o ensino praticado. Os resultados obtidos contribuirão para o processo de avaliação interna do Agrupamento, com vista à sua melhoria. Os mesmos resultados serão ainda trabalhados no âmbito de uma tese de Mestrado em Administração das Organizações Educativas tendo por objetivo conhecer "A relação entre a ação diretiva e a qualidade do ensino na escola". **A n meração a rib ída no inq éri o não é eq encial obedecendo a ma ca egorização e pecifica** para facilitar a futura análise dos dados recolhidos.

***Obrigatório**

1. Declaro que aceito responder a este questionário. Compreendo a natureza e ***** objetivo do mesmo. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Sei que os meus dados são anónimos, confidenciais e que serão usados apenas para fins de investigação e da avaliação interna do Agrupamento.

Marcar apenas uma oval.

Sim

1. Caracterização dos Inquiridos

2. 1.5 Nível de educação e ensino/ano de escolaridade do seu educando: *****

Marcar tudo o que for aplicável.

- Pré-escolar
- 1º ano
- 2º ano
- 3º ano
- 4º ano
- 5º ano
- 6º ano
- 7º ano
- 8º ano
- 9º ano
- 9º ano CEF
- 10º ano
- 10º ano Profissional
- 11º ano
- 11º ano Profissional
- 12º ano
- 12º ano Profissional

2. Documentos orientadores do Agrupamento

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
2.1 Conheço o Regulamento Interno (RI) do Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2 Conheço os princípios e os valores do Projeto Educativo (PE) do Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3.1 Conheço as atividades do Plano Anual de Atividades (PAA) que envolvem o(a) meu(minha) educando(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4 O Plano de Ação do Projeto Educativo (PE) tem contribuído para resolver os problemas identificados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5 As prioridades definidas anualmente no Agrupamento são compreendidas pelos Pais/EE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.6 Conheço as Medidas de Promoção de Sucesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Educativo
(MPSE)
implementadas
no
Agrupamento,
no ano de
escolaridade
do meu
educando

2.6.1 As
estratégias de
ação/ Medidas
de Promoção
do Sucesso
Educativo
(MPSE)
contribuem
para o atingir
dos objetivos
estratégicos

2.7 O sucesso
educativo é a
principal
preocupação
de todos, no
Agrupamento

2.10 Conheço a
modalidade de
avaliação
(avaliação
pedagógica)
implementada
no
Agrupamento.

3. Medidas de promoção do Sucesso Educativo

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

4. As medidas implementadas ajudam os alunos a saber mais e melhor: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
3.1 À Roda do Saber "ARS" (1º ciclo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2 Desdobramento das disciplinas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3 Semestralidade das disciplinas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4 Domínios de Autonomia Curricular (DACs)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5 Oficinas do Saber (Apoios Educativos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6 Apoio Tutorial Específico (ATE)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.7 Espaço Turma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.8 Complemento à Educação Artística (CEA)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.9 Medidas de Suporte à Aprendizagem e à Inclusão (estratégias diferenciadas, tarefas adaptadas, apoio individualizado, condições de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ç
avaliação
adaptadas,...)

4. Práticas Educativas

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

5. As Educadoras/Professores... *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
4.1 Desenvolvem atividades de acordo com as necessidades e interesses das crianças/alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2 Preocupam-se com as atitudes e comportamentos na sala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3 Envolvem as crianças/alunos no seu processo de aprendizagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4 Diversificam as estratégias utilizadas nas atividades/aulas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5 Diversificam os materiais didáticos que utilizam nas atividades/aulas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.6 Desenvolvem projetos interdisciplinares/DACs (Domínio Autonomia Curricular)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.7 Revelam preocupação com o desenvolvimento de aprendizagens das crianças/resultados académicos dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.8 Disponibilizam a informação necessária, para as crianças/alunos conseguirem boas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

g

aprendizagens/bons
resultados escolares

4.9 Esclarecem as
dúvidas colocadas
pelas crianças/alunos

4.11 Revelam
preocupação com a
formação global das
crianças/alunos

4.13 Promovem
situações de
aprendizagem/ensino
com a preocupação
da formação cultural,
científica e humana
das crianças/alunos

5. Práticas Avaliativas

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

6. As Educadoras/Professores... *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
5.1 Diversificam as modalidades de avaliação realizada: formativa e sumativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2 Clarificam os objetivos de aprendizagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3 Clarificam os critérios de avaliação a aplicar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4 Aplicam rubricas de avaliação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.5 Aplicam diferentes instrumentos de recolha de informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.6 Dão o feedback sobre o desempenho das crianças/alunos centrado na tarefa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.8 Promovem o trabalho colaborativo (a pares e/ou em grupo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.10 Promovem a participação das crianças/alunos em todo o	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

processo de
avaliação

5.12

Preocupam-se
com a
aprendizagem
efetiva feita
pelas
crianças/alunos

**6. Clima/Ambiente Escolar
e Bem-estar**

Indique o seu grau de concordância relativamente às
seguintes afirmações.

Não
Discordo
Concordo Discordo
sei/Não
totalmente respondo

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente				
6.1 Existe uma boa relação entre as educadoras/professores e as crianças/alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.1.1 Existe uma boa relação entre os colegas dos grupos/turmas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.5 Existe uma boa relação com o Pessoal Não Docente da Escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.6 Existe a preocupação da Escola em corrigir os comportamentos inadequados das crianças/alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.9 Tenho a preocupação de corrigir o comportamento inadequado do meu educando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.10 Acompanho a vida escolar do meu educando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.11 Sinto que o meu educando é valorizado na Escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.12 O ambiente/clima de trabalho é bom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.13 Colaboro com o Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

g p

6.15 Estou envolvido e interessado nas atividades escolares do meu educando

6.16 Recomenda a frequência desta Escola a outras (novas) crianças/alunos

8.
Liderança

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

*

Marcar apenas uma oval por linha.

Concordo
totalmente

8.3 É frequente a Escola partilhar/comunicar o que pretende fazer, como e porquê a todos os pais/ Encarregados de Educação

8.9 A Direção está disponível para ouvir os pais e Encarregados de Educação sempre que solicitado

8.10 A Direção responde, de forma atempada e objetiva, aos problemas apresentados

8.10.1 As opiniões dos pais/Encarregado de Educação são tidas em consideração

8.11 As famílias são incentivadas a participar nas atividades e vida da Escola

9. Informação e Comunicação

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
9.1 No Agrupamento, a divulgação interna da informação funciona bem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.2 No Agrupamento, a comunicação sobre as atividades e organização passam também pelos pais/EE.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Atitudes (Educadoras, Professores, Funcionários e alunos)

*

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente				
10.5 As educadoras/professores têm uma relação de respeito para com as crianças/alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.6 As crianças/alunos respeitam os docentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.8 O Pessoal Não Docente trata com correção todas as crianças/alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.9 As crianças/alunos respeitam o Pessoal Não Docente revelando comportamentos corretos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Opinião

11. 12.1 Apresente a sua opinião sobre alguma perspetiva não contemplada no * inquérito.

13. Sugestões

12. 13.1 Apresente, no espaço seguinte, sugestões que contribuam para a melhoria do Agrupamento. *

Marcar apenas uma oval por linha.

APÊNDICE X - INQUÉRITO AOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS

“Contamos consigo, para melhorar o nosso Agrupamento!”

O presente questionário, de natureza confidencial e anónima, tem como objetivo a recolha de informações sobre o "Serviço Educativo". Pretende-se conhecer a sua opinião sobre a escola e o ensino praticado. Os resultados obtidos contribuirão para o processo de avaliação interna do Agrupamento, com vista à sua melhoria. Os mesmos resultados serão ainda trabalhados no âmbito de uma tese de Mestrado em Administração das Organizações Educativas tendo por objetivo conhecer "A relação entre a ação diretiva e a qualidade do ensino na escola". **A natureza a rib ída no inq éri o não é eq encial obedecendo a ma ca egorização e pecifica** para facilitar a futura análise dos dados recolhidos.

***Obrigatório**

1. Declaro que aceito responder a este questionário. Compreendo a natureza e *** objetivo do mesmo. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Sei que os meus dados são anónimos, confidenciais e que serão usados apenas para fins de investigação e da avaliação interna do Agrupamento.**

Marcar apenas uma oval.

Sim

2. Documentos orientadores do Agrupamento

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
2.1 Conheço o Regulamento Interno (RI) do Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2 Conheço bem o Projeto Educativo (PE) do Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3 Conheço o Plano Anual de Atividades (PAA) do Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4 O Plano de Ação do PE tem contribuído para resolver os problemas identificados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5 As prioridades definidas anualmente no Agrupamento são compreendidas por todos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.7 O sucesso educativo é a principal preocupação de todos, no Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.8 Na minha atividade diária trabalho tendo como referência os princípios, os valores, a visão,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Marcar apenas uma oval por linha.

a missão do
Agrupamento e o
respetivo Plano
de Ação

2.9 Conheço os
documentos de
autonomia do
Agrupamento:
Plano de
Inovação, Plano
de
Desenvolvimento
Pessoal Social e
Comunitário
(PDPSC), Plano
de Ação
Desenvolvimento
Digital do
Agrupamento
(PADDA)...

4. Práticas

3. Como Técnico... *

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
4.1 Desenvolvo atividades de acordo com as necessidades e interesses dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2 Preocupo-me com as atitudes e comportamentos dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4 Diversifico as estratégias utilizadas nas minhas intervenções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.7 Revelo preocupação com os resultados académicos dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.8 Trabalho para os alunos conseguirem bons resultados escolares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.9 Esclareço as dúvidas colocadas pelos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.13 Adequo a minha abordagem à formação cultural, científica e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Marcar apenas uma oval por linha.

humana dos
alunos

4.17 Realizo
formação no
sentido de
melhorar as
minhas
competências

6. Clima/Ambiente Escolar
e Bem-estar

Indique o seu grau de concordância relativamente às
seguintes afirmações.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
6.1 Existe uma boa relação entre os técnicos as crianças/alunos do grupo/turma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4 Existe uma boa relação entre as educadoras/professores/técnicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.5 Existe uma boa relação com o Pessoal Não Docente da escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.6 Existe a preocupação de corrigir os comportamentos inadequados dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.7 Procuo trabalhar com os alunos/familia de modo a prevenir a indisciplina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.8 Sou imparcial na apreciação/abordagem dos problemas/queixas ocorridos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.9 Existe a preocupação dos pais/encarregados de educação em corrigir os comportamentos inadequados dos seus educandos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.10 Os pais/encarregado de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Marcar apenas uma oval por linha.

p g

educação
acompanham a vida
escolar do seu
educando

6.11 Sinto-me
valorizado/a na
Escola

6.12 O
ambiente/clima de
trabalho é bom

6.13 Gosto de
trabalhar neste
Agrupamento

6.15 Estou
envolvido/a e
interessado/a nas
minhas atividades
diárias

6.16 Recomendo a
frequência desta
Escola a outros
(novos) alunos

8.
Liderança

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

210.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
8.1 A Direção mobiliza os educadores/professores/técnicos em torno de uma visão (para onde queremos ir) comum/partilhada expressa no PE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.3 É frequente a Direção partilhar/comunicar o que se pretende fazer, como e porquê a todos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.8 A atuação da Direção está devidamente alinhada com a estratégia do Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.9 A Direção está disponível para ouvir os técnicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.10 A Direção responde de forma atempada e objetiva aos problemas apresentados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Informação e Comunicação

*

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

212.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
9.1 No Agrupamento, a divulgação interna da informação funciona bem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.2 No Agrupamento, a comunicação sobre as tomadas de decisão, organização e dinâmicas a implementar é rápida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.3 Geralmente, tenho acesso à informação e organização necessárias para a realização do meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.4 A comunicação entre as educadoras/professores e técnicos é adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.5 A Direção clarifica as decisões e fornecem-me informação adicional quando lhe é solicitado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Opinião

213.

12.1 Apresente a sua opinião sobre alguma perspetiva não contemplada no inquérito. *

13. Sugestões

8. 13.1 Apresente, no espaço seguinte, sugestões que contribuam para a melhoria do Agrupamento. *

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

APÊNDICE XI - INQUÉRITO AOS ASSISTENTES OPERACIONAIS

“Contamos consigo, para melhorar o nosso Agrupamento!”

O presente questionário, de natureza confidencial e anónima, tem como objetivo a recolha de informações sobre o "Serviço Educativo". Pretende-se conhecer a sua opinião sobre a escola e o ensino praticado. Os resultados obtidos contribuirão para o processo de avaliação interna do Agrupamento, com vista à sua melhoria. Os mesmos resultados serão ainda trabalhados no âmbito de uma tese de Mestrado em Administração das Organizações Educativas tendo por objetivo conhecer "A relação entre a ação diretiva e a qualidade do ensino na escola". **A natureza do inquérito não é essencialmente obedecendo a uma categorização e específica** para facilitar a futura análise dos dados recolhidos.

***Obrigatório**

1. Declaro que aceito responder a este questionário. Compreendo a natureza e *** objetivo do mesmo.** Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Sei que os meus dados são anónimos, confidenciais e que serão usados apenas para fins de investigação e da avaliação interna do Agrupamento.

Marcar apenas uma oval.

Sim

2. Documentos orientadores do Agrupamento

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
2.1 Conheço o Regulamento Interno (RI) do Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2 Conheço os princípios e os valores do Projeto Educativo (PE) do Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3 Conheço o Plano Anual de Atividades (PAA) do Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4 O Plano de Ação do PE tem contribuído para resolver os problemas identificados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5 As prioridades definidas anualmente no Agrupamento são compreendidas por todos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.7 O sucesso educativo é a principal preocupação de todos, no Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.8 Na minha atividade diária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

trabalho tendo
como
referência os
princípios, os
valores, a
visão, a missão
do
Agrupamento e
o respetivo
Plano de Ação

4. Trabalho Diário

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

3. Como Assistente Operacional... *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
4.2 Preocupo-me com as atitudes e comportamentos dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4 Diversifico as estratégias utilizadas nas minhas intervenções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.8 Trabalho para os alunos conseguirem ter um comportamento adequado de acordo com as regras definidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.9 Esclareço as dúvidas colocadas pelos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.10 Tenho uma relação empática com os alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.11 Revelo preocupação com a formação global dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.17 Realizo formação no sentido de melhorar as minhas competências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Clima/Ambiente Escolar e Bem-estar

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

*

Marcar apenas uma oval por linha.

Concordo
totalmente

Concordo

Discordo

Discordo
totalmente

Não
sei/Não
respondo

*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
6.1 Existe uma boa relação entre o Pessoal Não Docente e as crianças/alunos do grupo/turma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4 Existe uma boa relação entre todo o Pessoal Não Docente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.5. Existe uma boa relação com os Professores/Técnicos Especializados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.6 Existe a preocupação de corrigir os comportamentos inadequados dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.7 Existe a preocupação em prevenir a indisciplina dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.8 Sou imparcial na apreciação/abordagem dos problemas/queixas ocorridos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.9 Existe a preocupação dos pais/encarregados de educação em corrigir os comportamentos inadequados dos seus educandos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.11 Sinto-me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
6.12 O ambiente/clima de trabalho é bom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.13 Gosto de trabalhar neste Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.15 Estou envolvido/a e interessado/a nas minhas atividades diárias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.16 Recomendo a frequência desta Escola a outros (novos) alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.
Liderança

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
8.3 É frequente a liderança do Agrupamento partilhar / comunicar o que se pretende fazer, como e porquê com todo o Pessoal Não Docente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.7 Se realmente precisar, sei que os Coordenadores de Estabelecimento/colas com responsabilidade de chefia tomarão a iniciativa de me ajudar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.8 A atuação da Direção está devidamente alinhada com a estratégia do Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.9 A Direção está disponível para ouvir o Pessoal Não Docente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.10 A Direção responde de forma atempada e objetiva aos problemas apresentados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.12 A Chefe do meu serviço/Coordenador de estabelecimento apoia os meus esforços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
ç					
Agrupamento analisar/refletir comigo o que pensam sobre o meu trabalho					
8.14 O meu trabalho é devidamente reconhecido pela Direção/Coordenador de estabelecimento/Chef e de serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Informação e Comunicação

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
6.					
9.1 No Agrupamento, a divulgação interna da informação funciona bem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.2 No Agrupamento, a comunicação sobre os assuntos que afetam a minha atividade é rápida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.3 Geralmente, tenho acesso à informação e organização necessárias para a realização do meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.4 A comunicação entre serviços/responsáveis é adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.5 A liderança clarifica as decisões e fornece-me informação adicional quando lhe é solicitado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Aprendizagem contínua /
Desenvolvimento de
Competências

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
<hr/>					
<i>Marcar apenas uma oval por linha.</i>					
	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
<hr/>					
11.1 As responsabilidades definidas para cada cargo são claras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<hr/>					
11.2 A tomada de decisão está devidamente descentralizada para os vários serviços/equipas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<hr/>					
11.3 O funcionamento dos serviços/equipas está bem articulado com os objetivos do Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<hr/>					
11.4 O trabalho colaborativo e a divisão de tarefas permitem que se atinjam mais facilmente os objetivos estratégicos definidos no PE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<hr/>					
11.5 A atividade dos diversos serviços/equipas está devidamente integrada nos objetivos do Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<hr/>					
11.6 A distribuição de tarefas parece-me equilibrada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11.7 No Agrupamento a mudança é bem aceite

11.8 Sou incentivado(a) a procurar novos desafios e oportunidades para o meu trabalho.

11.9 No Agrupamento, os erros são vistos como uma oportunidade para aprender e melhorar o desempenho

11.10 O Agrupamento adapta-se rapidamente às oportunidades e às dificuldades do contexto

11.11 O Agrupamento está fortemente empenhado na inovação e desenvolvimento das suas dinâmicas e dos serviços

11.12 O Agrupamento promove ativamente a apresentação de ideias inovadoras por parte do Pessoal Não Docente

Agrupamento, o
Pessoal Não
Docente partilha
os conhecimentos
profissionais

11.14 O
Agrupamento
incentiva a
desenvolver
melhores práticas
na área onde
trabalho

11.15 A qualidade
da formação
existente
corresponde às
minhas
expectativas

12. Opinião

8.12.1 Apresente a sua opinião sobre alguma perspetiva não contemplada no ^{*} inquérito.

13. Sugestões

9.13.1 Apresente, no espaço seguinte, sugestões que contribuam para a ^{*} melhoria do Agrupamento

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

APÊNDICE XII - INQUÉRITO AO PESSOAL ADMINISTRATIVO

“Contamos consigo, para melhorar o nosso Agrupamento!”

O presente questionário, de natureza confidencial e anónima, tem como objetivo a recolha de informações sobre o "Serviço Educativo". Pretende-se conhecer a sua opinião sobre a escola e o ensino praticado. Os resultados obtidos contribuirão para o processo de avaliação interna do Agrupamento, com vista à sua melhoria. Os mesmos resultados serão ainda trabalhados no âmbito de uma tese de Mestrado em Administração das Organizações Educativas tendo por objetivo conhecer "A relação entre a ação diretiva e a qualidade do ensino na escola". **A n meração a rib ída no inq éri o não é eq encial obedecendo a ma ca egorização e pecífica** para facilitar a futura análise dos dados recolhidos.

*Obrigatório

1. Declaro que aceito responder a este questionário. Compreendo a natureza e * objetivo do mesmo. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Sei que os meus dados são anónimos, confidenciais e que serão usados apenas para fins de investigação e da avaliação interna do Agrupamento.

Marcar apenas uma oval.

Sim

2. Documentos orientadores do Agrupamento

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
2.1 Conheço o Regulamento Interno (RI) do Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2 Conheço os princípios e os valores do Projeto Educativo (PE) do Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3 Conheço o Plano Anual de Atividades (PAA) do Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5 As prioridades definidas anualmente no Agrupamento são compreendidas por todos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.7 O sucesso educativo é a principal preocupação de todos, no Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.8 Na minha atividade diária trabalho tendo como referência os princípios, os valores, a visão, a missão do Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Trabalho
Diário

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

3. Como Administrativo... *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
4.10 Tenho uma relação empática com os alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.14 Presto informação de forma clara precisa e atempada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.15 Transmito segurança na informação que presto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.16 Revelo dedicação e interesse na resolução de situações colocadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.17 Realizo formação no sentido de melhorar as minhas competências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Clima/Ambiente Escolar e Bem-estar

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
6.4 Existe uma boa relação entre o Pessoal Administrativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.5. Existe uma boa relação com a comunidade educativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.11 Sinto-me valorizado/a na Escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.12 O ambiente/clima de trabalho é bom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.13 Gosto de trabalhar neste Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.15 Estou envolvido/a e interessado/a nas minhas atividades diárias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.16 Recomendo a frequência desta Escola a outros (novos) alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.
Liderança

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
8.3 É frequente a liderança do Agrupamento partilhar / comunicar o que se pretende fazer, como e porquê com todo o Pessoal Administrativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.7 Se realmente precisar, sei que a Chefe do meu serviço tomará a iniciativa de me ajudar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.9 A Direção está disponível para ouvir o Pessoal Administrativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.10 A Direção responde de forma atempada e objetiva aos problemas apresentados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.12 A Chefe do meu serviço apoia os meus esforços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.13 É frequente a Direção analisar/refletir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

comigo o que
pensam sobre
o meu trabalho

8.14 O meu
trabalho é
devidamente
reconhecido
pela
Direção/Chefe
de serviço

9. Informação e Comunicação

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
9.1 No Agrupamento, a divulgação interna da informação funciona bem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.2 No Agrupamento, a comunicação sobre os assuntos que afetam a minha atividade é rápida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.3 Geralmente, tenho acesso à informação e organização necessárias para a realização do meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.4 A comunicação entre serviços/responsáveis é adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.5 A Direção clarifica as decisões e fornece-me informação adicional quando lhe é solicitado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Aprendizagem contínua / Desenvolvimento de Competências

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Não sei/Não respondo
11.1 As responsabilidades definidas para cada cargo são claras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.3 O funcionamento dos serviços está bem articulado com os objetivos do Agrupamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.4 O trabalho colaborativo e a divisão de tarefas permitem que se atinjam mais facilmente os objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.6 A distribuição de tarefas parece-me equilibrada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.7 No Agrupamento a mudança é bem aceite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.8 Sou incentivado(a) a procurar novos desafios e oportunidades para o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.9 No Agrupamento, os erros são vistos como uma oportunidade para	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

aprender e
melhorar o
desempenho

11.10 O
Agrupamento
adapta-se
rapidamente às
oportunidades e
às dificuldades do
contexto

11.11 O
Agrupamento
está fortemente
empenhado na
inovação e
desenvolvimento
das suas
dinâmicas e dos
serviços

11.13 No
Agrupamento, o
Pessoal
Administrativo
partilha os
conhecimentos
profissionais

11.14 O
Agrupamento
incentiva a
desenvolver
melhores práticas
na área onde
trabalho

11.15 A qualidade
da formação
existente
corresponde às
minhas
expectativas

12. Opinião

8. 12.1 Apresente a sua opinião sobre alguma perspetiva não contemplada no *
inquérito.

13. Sugestões

9. 13.1 Apresente, no espaço seguinte, sugestões que contribuam para a * melhoria
do Agrupamento

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

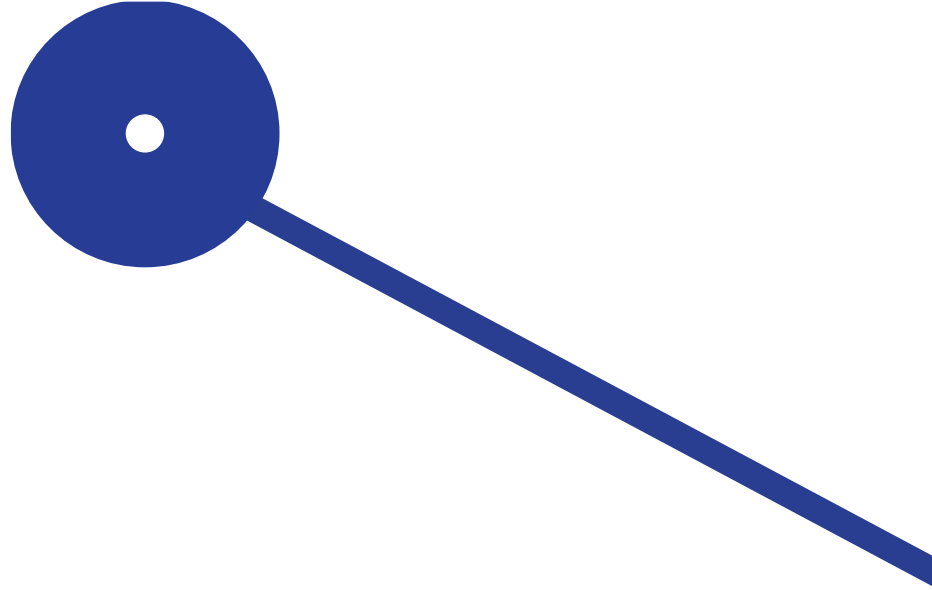
Google Formulários

ESCOLA
SUPERIOR
DE EDUCAÇÃO
POLITÉCNICO
DO PORTO

P.PORTO

M

MESTRADO
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO



Título
Nome

